



EVALUACIÓN DE VIABILIDAD DE UNA AGENCIA DE VIAJES OPERADORA ESPECIALIZADA EN TURISMO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

LISSETH MAYERLI RUEDA AFANADOR
YADITH ZORELLY ÁVILA PÉREZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES
ESCUELA DE TURISMO SOSTENIBLE
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE
PEREIRA
2019

EVALUACIÓN DE VIABILIDAD DE UNA AGENCIA DE VIAJES OPERADORA ESPECIALIZADA EN TURISMO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

**LISSETH MAYERLI RUEDA AFANADOR
YADITH ZORELLY ÁVILA PÉREZ**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Administración del Turismo Sostenible**

**Directora:
Maria Asunción López de Baró**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD CIENCIAS AMBIENTALES
ESCUELA DE TURISMO SOSTENIBLE
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE TURISMO SOSTENIBLE
PEREIRA
2019**

Nota de aceptación

Firma del director

Firma de las autoras

Pereira, marzo 15 de 2019

Agradecimientos

La vida te puede llevar por muchos caminos, en la mía me permitió tomar uno donde la persona más importante llegó a mí, mi hijo ha sido, es y seguirá siendo el impulsador de muchos de los pasos que daré, como el de estudiar esta carrera porque me ha permitido mostrarle a él y a mí misma que con mucha dedicación y decisión puedes lograr lo que sea en tu vida.

Agradezco la fortuna de contar con el apoyo de mi madre y padre durante todo este tiempo, de estar ahí para mi hijo cuando yo me dedicaba a mis estudios. Eso es algo que nunca tendré como pagarles.

Pero esta meta de mi vida no hubiera sido posible alcanzarla sin el apoyo de unas personas fundamentales en este proceso, y es que poder contar con el respaldo y acompañamiento de docentes de quienes no sólo adquirí valiosos conocimientos sino también una visión y valores invaluable para iniciar un cambio como profesional y como persona. Igualmente esta experiencia fue única e irrepetible por mis compañeros con quienes durante estos 5 años pude compartir momentos inolvidables y aún más de aquellas personas que hoy en día puedo decir orgullosamente son mis amigas; empezando con quien estoy realizando este hermoso proyecto, quien ha sido alguien incondicional y sin la cual no hubiera sido lo mismo, a aquellas amigas con quienes no logré culminar esta etapa pero de quienes su apoyo ha sido permanente.

Finalmente debo decir que estoy agradecida con el Universo que me permitió tomar las decisiones necesarias para hoy estar aquí, por haber vivido las cosas en la forma que fueron y cumplir un sueño de hace más de 18 años, ser una profesional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Yadith Zorelly Ávila Pérez

Hoy doy gracias a la vida y al padre celestial que han guiado mis pasos y puesto en mi camino a las personas indicadas en el momento correcto.

Docente, compañeros y amigos que con sus particularidades dejaron en mí enseñanzas, aprendizajes y anécdotas, personas con las que crecí profesional y personalmente. A aquellos que me dieron un empujón o un jalón de orejas cuando ante las adversidades y el cansancio pensé en desistir, mil gracias.

Por último, al amor más grande que ha llegado a mi vida, Joseph. Mi hermano adorado, que me inspiró a demostrar que se pueden lograr los sueños y metas con pasión, dedicación, y perseverancia; que se pueden hacer grandes cosas y ser feliz sin dañar a otros.

Lisbeth Mayerli Rueda Afanador

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIÓN	13
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	14
2.1. Marco teórico	14
2.2. Marco conceptual	17
3. OBJETIVOS.....	21
3.1. Objetivo general	21
3.2. Objetivos específicos.....	21
4. ANTECEDENTES.....	22
5. ESTUDIO DE MERCADO	25
5.1. Estructura del negocio.....	25
5.2. Segmento de mercado (oferta y demanda)	26
5.3. Conclusiones estudio de mercado (oferta y demanda)	38
5.4. Análisis de la competencia	39
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	46
7. ESTUDIO TÉCNICO	47

7.1.	Clasificación de la discapacidad.....	47
7.2.	Necesidades para la atención de PCD.....	49
7.3.	Criterios de accesibilidad para la prestación de servicios turísticos para PcD	50
8.	ANÁLISIS DE ENTORNO	56
8.1.	Aspecto económico	56
8.2.	Aspecto jurídico político.....	57
8.3.	Análisis del sociocultural de discapacidad	60
9.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	62
9.1.	Descripción del servicio.....	62
9.2.	Área de influencia de la empresa	62
10.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	63
10.1.	Tipo de organización o empresa.....	63
10.2.	Trámites para constituirse legalmente	63
10.3.	Perfil de los emprendedores	64
10.4.	Análisis estratégico organizacional.....	65
10.5.	Objetivos de la organización	66
10.6.	Aliados estratégicos	66
10.7.	Misión	67
10.8.	Visión	67
10.9.	Estructura Organizacional	67
10.10.	Valores corporativos.....	68
10.11.	Políticas empresariales	69
10.12.	Manual de funciones, perfil de colaboradores.....	69
10.13.	Vinculación laboral de PcD (Ministerio de Trabajo; Best Buddies Colombia, 2016).....	74

11.	ESTRATEGIAS DE MERCADO	77
11.1.	Propuesta de valor	77
11.2.	Estrategia publicitaria	77
11.3.	Estrategia de comunicación.....	78
12.	ANÁLISIS FINANCIERO	81
12.1.	Presupuesto de inversión	81
12.2.	Tamaño de mercado y proyección de ventas	82
12.3.	Plan financiero mercadeo	86
12.4.	Costos y gastos.....	87
12.5.	Punto de equilibrio	91
12.6.	Estado de resultados proyectado anual	93
12.7.	Flujo de caja proyectado anual.....	94
12.8.	Razón corriente	95
12.9.	Balance general proyectado anual	96
12.10.	Resumen de la Información financiera	97
13.	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	98
13.1.	Política de Sostenibilidad	98
13.2.	Programa de sostenibilidad.....	99
13.3.	Monitoreo y seguimiento.....	101
13.4.	Gestión de proveedores	102
13.5.	Autoridad y responsabilidad	103
13.6.	Información y capacitación	103
13.7.	Documentación.....	105
13.8.	Procedimiento de Mejora Continua	106

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....108

14. BIBLIOGRAFÍA109

Índice de gráficos

Gráfico 1. Esquema de los tipos de discapacidad que se enfrentan a problemas de accesibilidad	19
Gráfico 2. Prevalencia de discapacidad en América Latina, alrededor del 2000	22
Gráfico 3. Flujograma Cadena de servicio Agencias de Viajes	26
Gráfico 4. Infografía resultados estudio demanda	29
Gráfico 5. Resultado preferencia Plan Todo Incluido.....	30
Gráfico 6. Resultados factores motivantes en la decisión de viaje	30
Gráfico 7. Resultados Satisfacción de los Servicios Turísticos	31
Gráfico 8. Percepción de satisfacción de servicios de transporte	32
Gráfico 9. Mayor necesidad de servicios turísticos para Personas en situación de discapacidad	33
Gráfico 10. Servicios para PcD que ofertan los prestadores de servicios turísticos	34
Gráfico 11. Tipo de discapacidad de las personas que pueden acceder a los servicios	35
Gráfico 12. Servicios de transporte e infraestructura para PcD	36
Gráfico 13. Conocimiento de los prestadores de servicios turísticos en cuanto a la relación turismo y discapacidad.....	37
Gráfico 14. Clasificación de discapacidad CIF.....	47
Gráfico 15. Organigrama de Sakabuma S.A.S.....	68
Gráfico 16. Composición de la inversión.....	81
Gráfico 17. Participación en ventas por producto	85
Gráfico 18. Razón corriente proyectada anual	95

Índice de tablas

Tabla 1. Evaluación competencia nacional para PcD	41
Tabla 2. Evaluación competencia internacional para PcD.....	42
Tabla 3. Normatividad internacional relacionada a turismo e inclusión	57
Tabla 4. Normatividad colombiana relacionada a turismo e inclusión	58
Tabla 5. Resumen de inversión y financiación	81
Tabla 6. Activos fijos para inversión	82
Tabla 7. Representación económica del mercado potencial	83
Tabla 8. Proyección de ventas año 1 de la agencia	84
Tabla 9. Proyección de ventas años 1, 2 y 3	84
Tabla 10. Precios de venta por producto y condiciones comerciales.....	86
Tabla 11. Gastos de venta por producto	86
Tabla 12. Presupuesto plan de comunicación	87
Tabla 13. Costo variable unitario por Operación de producto turístico	87
Tabla 14. Costo variable unitario Pasadía fuera de Pereira	88
Tabla 15. Costo variable unitario City tour Pereira	88
Tabla 16. Costo variable unitario Paquete 3 días 2 noches	89
Tabla 17. Costo variable unitario Capacitación	89
Tabla 18. Resumen de costos fijos	90
Tabla 19. Gastos administrativos	90
Tabla 20. Gastos pre - operativos.....	91
Tabla 21. Proyección financiera para el punto de equilibrio	91
Tabla 22. Proyección de punto de equilibrio.....	92
Tabla 23. Estado de resultados proyectado anual.....	93
Tabla 24. Flujo de caja proyectado anual.....	94
Tabla 25. Balance general proyectado	96
Tabla 26. Resumen información financiera	97
Tabla 27. Matriz de evaluación de impactos.....	99
Tabla 28. Procedimiento de monitoreo y seguimiento	101
Tabla 29. Matriz de mejora continua	107
Tabla 30. Definiciones para diligenciar la matriz de mejora continua	107

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Captura de pantalla de conclusiones de estudio de mercado, extraído de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)</i>	38
<i>Ilustración 2. Práctica de turismo naturaleza Puerto Montt</i>	41
<i>Ilustración 3. Silla Trekking adaptada para PcD en Bariloche</i>	42
<i>Ilustración 4. Silla anfibia utilizada en río de Argentina</i>	42
<i>Ilustración 5. Práctica de bungee y canopy de PcD en Argentina</i>	45
<i>Ilustración 6. Práctica de turismo naturaleza de PcD en sendero no adaptado en Chile</i>	45
<i>Ilustración 7. Mapa del recorrido "Café con aroma de mujer" donde se refleja la zona de influencia de la agencia</i>	62
<i>Ilustración 8. Impresión de pantalla beneficios inclusión laboral PcD Ley 361 de 1997</i>	76
<i>Ilustración 9. Impresión de pantalla beneficios inclusión laboral PcD Ley 1429 de 2010</i>	76
<i>Ilustración 10. Logo propuesto para Sakabuma S.A.S</i>	78
<i>Ilustración 11. Ejemplo base de publicidad por internet</i>	79
<i>Ilustración 12. Diseño preliminar de mupi</i>	80
<i>Ilustración 13. Planeación de ventas año 1</i>	85
<i>Ilustración 14. Planeación de ventas año 2</i>	85
<i>Ilustración 15. Planeación de ventas año 3</i>	85
<i>Ilustración 16. Logos a emplear en piezas publicitarias</i>	104

Introducción

El presente trabajo se refiere al estudio de viabilidad para la creación de una agencia de viajes operadora, pero no de cualquier tipo de agencia de viajes, sino de una agencia operadora especializada en prestación de servicios para personas en condición de discapacidad. Para analizar la viabilidad para la creación de la agencia, lo primero a comprender es que existen diferentes tipos de discapacidad y que no todas son permanentes.

Precisamente el interés en abordar esta temática surgió desde un ejercicio de emprendimiento hace varios semestres atrás. Cuando estábamos pensando en constituir la propuesta de valor de la idea de negocio, presenciábamos el caso de una persona cercana que sufrió un accidente que limitó de forma temporal la movilidad de una de sus piernas y la obligó a moverse con ayuda de muletas, a raíz de eso sus acciones cotidianas de interacción social y desplazamiento se tornaron complejas y abrió su visión y la nuestra acerca de las situaciones a las que se enfrentan las personas con discapacidad.

Debido a lo mencionado anteriormente, surgió una interrogante ¿Qué sucede con las personas con discapacidad o cuando deciden hacer un viaje o tomar vacaciones? O ¿Qué sucede cuando en un grupo familiar o de amigos que ha planeado realizar un viaje, uno de sus miembros se enfrenta a una situación que le significa una discapacidad temporal? ¿Cancelan el viaje, viajan sin esa persona o viajan todos pero lo excluyen de parte de las actividades? Y es que como dice Emma Thompson: *“Ser discapacitado no debería ser un motivo de descualificación para tener acceso a cada aspecto que merece la pena de la vida”* y el turismo no es la excepción de estos aspectos.

Luego al indagar por oferta turística para personas con discapacidad, se hizo evidente una oportunidad y una necesidad en la creación de oferta especializada para esta población en Colombia. Esto con base a los datos preliminares del tamaño de la población que presenta esta condición, a los casos exitosos de implementación de turismo accesible en diferentes países y ciudades del mundo y a las pocas iniciativas similares halladas en el ámbito nacional.

Para el desarrollo del presente documento se utilizaron varias herramientas de investigación como la revisión documental, entrevistas a profesionales que trabajan en enseñanza a personas con discapacidad y conversaciones con personas en dicha situación. Durante la investigación de campo, uno de las dificultades a sortear estuvo constituida por las barreras

comunicacionales debido a no contar directamente con formación en lengua de señas o protocolos de comunicación para tratar con esta población.

Para lograr el objetivo de estudiar la viabilidad de una agencia operadora con las características anteriormente mencionadas, se tuvo en cuenta diferentes modelos de planes de negocios; dando como resultado un documento que podría dividirse por los siguientes capítulos o apartes:

Aparte I, constituye el planteamiento de la idea desde el análisis del contexto político, socioeconómico, jurídico, teórico y conceptual.

Aparte II, Análisis técnico para la comprensión de la discapacidad, establecimiento de criterios básicos para la inclusión de las personas con discapacidad en la actividad turística.

Aparte III, estudio de mercado con base en información secundaria, establecimiento de necesidades para la difusión de información y estrategias de promoción.

Aparte IV, módulo organizacional donde se define la personalidad de la agencia, tipología de productos o servicios a ofertar y criterios para la incorporación laboral de personas con discapacidad en la operación de la agencia.

Aparte V, estudio financiero que establece indicadores y proyecciones que predicen comportamiento y viabilidad económica del proyecto.

Aparte VI, Sistema de Gestión de Sostenibilidad ya que por nuestro perfil profesional uno de los pilares para la concepción e implementación de propuestas turísticas está constituido por procurar la sostenibilidad integral de las mismas.

1. Justificación

En la actualidad el sector turístico demuestra una clara tendencia de crecimiento a nivel mundial y Colombia no es ajena a este fenómeno, esto se ve reflejado en el crecimiento del turismo durante el 2018 que fue equivalente al 10,4%. Igualmente, sí se realiza un análisis del crecimiento del número de visitantes extranjeros que llegaron al país durante la última década este tuvo una media del 8,4% anual desde el 2011¹.

Reconociendo que existe un renglón del turismo que se ha quedado un poco relegado en el país y es el relacionado con la inclusión de personas con discapacidad (en adelante PcD) en la actividad turística, aun cuando la Organización Mundial del Turismo (en adelante OMT) ha aunado esfuerzos para que los destinos y prestadores vuelquen su interés en desarrollar y adaptar servicios y actividades recreativas dirigidas a PcD en concordancia a las declaraciones y acuerdos acerca de los derechos de las PcD emitidos por la (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2006), acuerdos a los que Colombia se ha adherido como estado miembro de la ONU.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que este segmento de la población representa un mercado potencial y de generación de empleo e ingresos económicos, ya que “se estima que más de mil millones de personas viven con algún tipo de discapacidad; o sea, alrededor del 15% de la población mundial (según las estimaciones de la población mundial en 2010)” según cifras de la (Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial, 2011) y para no ir más lejos según el censo del DANE en el año 2005, la población colombiana con discapacidad representa un 6,7% del total de la población.

Debido a lo anterior, al enfoque de sostenibilidad del programa de Administración del Turismo Sostenible, a la necesidad de propender la inclusión social de PcD y teniendo en cuenta que la actividad turística representa una oportunidad para mejorar la calidad de vida de esta población en la medida que facilite su participación en actividades sociales, culturales y recreativas, se plantea la evaluación de viabilidad de una agencia de viajes operadora de turismo especializada en PcD, que facilite la inclusión de esta población en el disfrute de actividades turísticas y recreativas.

¹ Datos extraídos de la versión digital de la revista portafolio, artículo “Turismo en Colombia aumentó 10,4% durante 2018” publicado el 11 de enero de 2019, consultado el 11 de febrero de 2019. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/turismo-en-colombia-aumento-10-4-durante-2018-525125>

2. Marco teórico y conceptual

2.1. Marco teórico

Al tratarse este documento de un estudio de viabilidad para la creación de una agencia de viajes operadora especializada en turismo para personas con discapacidad, es importante tener en cuenta los referentes teóricos en cuanto a turismo e inclusión de PcD en turismo.

De acuerdo a lo anterior, el primer referente a mencionar es la Ley General de Turismo o Ley de 300 de 1996 que posteriormente fue modificada por la ley 1101 de 2006. Dicha ley establece como principios generales de la industria turística la protección ambiental, el desarrollo social y la planeación, entre otros. Así mismo, dicha ley define las tipologías de turismo más representativas para el país y en el título V del turismo social menciona superficialmente a las PcD llamándolas “minusválidos” e indicando que los prestadores de servicios deberán establecer planes de servicio y descuentos para dicha población especialmente en temporadas bajas y adecuar las instalaciones a las “limitaciones” de dicha población.

La ley anteriormente mencionada entre otras disposiciones reglamenta el Registro Nacional de Turismo y define los diferentes tipos de prestadores de servicios turísticos, en el caso de las agencias de viajes las define de la siguiente manera: “El responsable de la implementación, desarrollo y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión para la entidad será el representante legal de la entidad quien tendrá como responsabilidad el direccionamiento estratégico, el seguimiento al cumplimiento de los elementos que conforman y la asignación de recursos necesarios para su funcionamiento”.²

Siguiendo el tema de agencias de viajes, el próximo referente teórico se basa en el Decreto 502 de 1997 que la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996 y a partir del cual se establece la tipología de agencia de viajes a crear. También se tiene en cuenta la (NTS - TS 003 Agencias de viajes. Requisitos de Sostenibilidad, Versión 2018) Especialmente para la definición del módulo de Sistema de Gestión Ambiental de la agencia y sus componentes, los cuales, están especificados en el capítulo 3. Gestión para la Sostenibilidad de la norma en mención.

Respecto al marco normativo del turismo accesible, se definen como fuentes principales de información, referentes teóricos y procedimentales las declaraciones y manuales emitidos por la Organización Mundial del Turismo, siendo este el ente rector de mayor importancia

² (Ley 300 o Ley General de Turismo, 1996)

para la actividad turística a nivel mundial. En este mismo sentido, la otra fuente de información consultada fue la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad, dicha organización española lleva 80 años de operación realizando esfuerzos de investigación, sensibilización e implementación de políticas que mejores la calidad de vida de las PcD en diferentes ámbitos, entre ellos el turismo; dando como resultado la asesoría y publicación conjunta con la OMT de documentos que sirven de guía y apoyo para la prestación de servicios a PcD.

Por otra parte, es importante destacar que por la naturaleza del trabajo propuesto, para su desarrollo se tuvieron en cuenta varios modelos de plan de negocios, como lo son:

- Estructura de trabajo de grado bajo la modalidad de emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Guía de plan de negocios del Fondo Emprender SENA.
- (Cartilla Práctica Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa, 2011)

Se realizó revisión documental del contenido y los términos utilizados en cada uno de los documentos mencionados, con el fin de tomar de cada uno de ellos los elementos que más se adaptan a las necesidades del presente trabajo, así como también a las fuentes de información y recursos que se tienen para su elaboración.

A continuación se realiza un breve resumen del contenido de los modelos de plan de negocio evaluados

- **Estructura de trabajo de grado bajo la modalidad de emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Pereira:** La presentación del documento incluye introducción, justificación, objetivos y resumen ejecutivo, pero el plan de negocios en sí, se divide en 6 módulos que son:
 - Módulo 1 Servucción, así se detalla todo lo relacionado con la prestación de servicio, ubicación de la empresa y área de influencia, descripción, estado del arte y ficha técnica de los servicios a prestar.
 - Módulo 2 Mercados: Se realiza análisis de la demanda o mercado potencial con su respectiva descripción y delimitación, insumos y proveedores, competencia, también se plantean las estrategias de comunicación y publicitaria.
 - Módulo 3 Propuesta de valor: aquí se establece el factor diferenciador de la propuesta.

- Módulo 4 Organizacional: Incluye el marco legal y de conformación de la empresa, así como el análisis estratégico de la organización y lo referente al recurso humano.
 - Módulo 5 Sistema de Gestión Ambiental SGA: Como su nombre lo indica establece el sistema con el que gestionará la empresa los temas ambientales y define cartas de compromiso que se convertirán en lo hoja de ruta al tomar decisiones como por ejemplo, la política de compras y el código de ética.
 - Módulo 6 Financiero: Establece inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, posibles fuentes de financiación, proyección de ingresos, costos, utilidades y otros indicadores de tipo financiero que son relevantes para los socios o posibles inversionistas.
- **Guía de plan de negocios del Fondo Emprender SENA:** Esta guía fue tomada en cuenta ya que para la posible implementación del plan de negocios, será necesario la búsqueda de fuentes de inversión y esta es una de las más reconocidas en el país para nuevos emprendimientos. La guía se divide en los siguientes módulos:
- Datos generales: Localización, código CIU de actividad económica.
 - ¿Quién es el protagonista?: Perfil y necesidades del cliente, justificación de su elección.
 - ¿Existe oportunidad en el mercado?: Tendencia del mercado, análisis de la competencia.
 - ¿Cuál es mi solución?: Descripción del negocio, factor innovador, como se validó la pertinencia o respuesta del mercado al producto, si se ha realizado algún avance para la implementación y ficha técnica de los productos o servicios.
 - ¿Cómo desarrollo mi solución?: Estrategias de marketing y venta, proyección de ventas justificada y basada en el estudio de mercado, normatividad aplicable para la empresa (si es necesario permisos o licencias, descripción técnica de los productos o servicios, requerimientos para la prestación del servicio y de inversión, requerimientos de infraestructura, descripción del proceso de prestación de servicio, capacidad operativa de la empresa, equipo de trabajo necesario para el primer año.
 - ¿Cuál es el futuro de mi negocio?: Estrategias de promoción, comunicación y distribución con su presupuesto, periodo improductivo, proyección de costos, ingresos, gastos, inversión, capital de trabajo, fuentes de financiación.
 - ¿Qué riesgos enfrento?: Riesgos internos y externos de tipo técnico, comercial, talento humano, normativo, medio ambiente, etc. así como su plan de mitigación.

- **Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa:** Es un paso a paso para formular, elaborar y presentar un buen plan de empresa, basada en la herramienta Plan de Empresa en Línea (PEL) y en los contenidos relacionados con el plan de empresa que brinda el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende. Al igual que los dos documentos anteriores se divide en módulos:

- Presentación.
- Mercadeo.
- Producción y calidad.
- Organización y gestión.
- Jurídico-Tributario.
- Financiero.
- Valoración.

Los elementos que conforman los módulos son relativamente similares a los contenidos en los otros dos documentos evaluados, pero se añaden elementos como sistema de calidad, monitoreo y cumplimiento de metas, cronograma de implementación de la idea de negocio, se entra en más detalle de los temas relacionados al talento humano (selección, inclusión, formación, remuneración).

En cuanto al módulo financiero, Bogotá Emprende ofrece una serie de herramientas que facilitan la elaboración de proyecciones, indicadores y otros elementos correspondientes a este módulo. Son herramientas muy útiles, sencillas de manejar y dinámicas, disponibles en <http://www.bogotaemprende.com>

Por último, después de evaluar los tres formatos de elaboración de negocios, se estableció un modelo propio para la organización de los componentes del trabajo y se decidió la utilización de las herramientas prácticas empresariales disponibles en la página web de Bogotá emprende para la elaboración de los elementos e indicadores financieros.

2.2.Marco conceptual

A continuación se establecen algunas definiciones relevantes a turismo, discapacidad e inclusión.

- **Turismo Accesible:** “El que permite a personas con requerimientos de accesibilidad, incluyendo las dimensiones de accesibilidad en movilidad, visión, audición y cognición, desempeñarse independientemente con equidad y dignidad a

través de productos, servicios y ambientes turísticos diseñados universalmente. Esta definición es inclusiva para personas que viajan con niños en coche, PcD y adultos mayores.”³

- **Accesibilidad:** La condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. Presupone la estrategia de «diseño para todos» y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse.⁴
- **Discapacidad:** “Es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales.

Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.”⁵

“La discapacidad no es algo que se tiene (por ejemplo, ojos azules) ni algo que se es (por ejemplo, bajo o delgado), sino que se entiende como un estado de funcionamiento que describe el ajuste entre las capacidades del individuo, la estructura y expectativas de su entorno personal y social”⁶

- **Persona en condición de Discapacidad PcD:** Incluyen a aquellas personas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.⁷
- **Persona en Situación de Discapacidad PcD:** Personas que pueden tener discapacidades temporales debidas a una condición funcional específica que genera

³ (DARCY, Vol. 16 2009)

⁴ Ley 51/2003, 2 de Diciembre. Ley de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU) España.

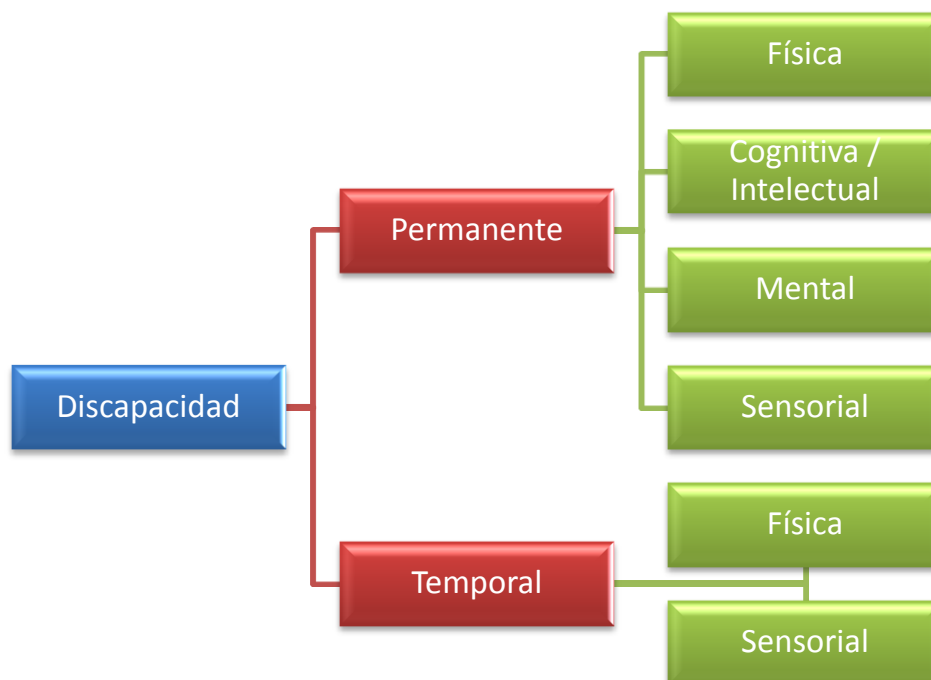
⁵ (Organización Mundial de la Salud, OMS)

⁶ Gaviria, Patricia, Una mirada a la persona con discapacidad desde la perspectiva ecológica. Mayo de 2000.

⁷ Organización de Naciones Unidas. Convención de Derechos Humanos para las Personas con Discapacidad. Nueva York, 2.006

limitaciones para la participación en diferentes actividades, por ejemplo personas con yesos, inmovilizaciones, embarazo, etc.

Gráfico 1. Esquema de los tipos de discapacidad que se enfrentan a problemas de accesibilidad



Fuente: (Protocolos de Servicio para el Turismo Accesible de Turistas y Visitantes Jóvenes, Adultos mayores y Personas en Situación de Discapacidad, 2011)

- **Ajustes razonables:** Se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.⁸
- **Barrera:** Es cualquier tipo de obstáculo que impida el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad. Las barreras pueden ser:
 - Actitudinales:** aquellas conductas, palabras, frases, sentimientos, preconcepciones y estigmas que impiden u obstaculizan el acceso en igualdad de condiciones de las personas con y/o en situación de discapacidad a los espacios, objetos, servicios y en general a las posibilidades que ofrece la sociedad.
 - Comunicativas:** aquellos obstáculos que impiden o dificultan el acceso a la información, a la consulta, al conocimiento y, en general, el desarrollo en

⁸ (Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006)

condiciones de igualdad del proceso comunicativo de las PcD a través de cualquier medio o modo de comunicación. Se incluyen las dificultades en la interacción comunicativa de las personas.

Físicas: Aquellos obstáculos materiales, tangibles o contruidos que impiden o dificultan el acceso y el uso de espacios, objetos y servicios de carácter público y privado, en condiciones de igualdad por parte de las PcD.⁹

- **Diseño Universal:** “Se entenderá el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El “diseño universal” no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad, cuando se necesiten.”¹⁰

Otra definición de este concepto que se debe tener en cuenta es: “Es una estrategia que tiene como objetivo diseñar productos y servicios que puedan ser utilizados por el mayor número posible de personas, considerando que existe una amplia variedad de habilidades humanas y no una habilidad media, sin necesidad de llevar a cabo una adaptación o diseño especializado, simplificando la vida de todas las personas, con independencia de su edad, talla o capacidad”¹¹ (FONCE / COAM, 2011)

- **Inclusión:** Es un proceso que asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y la posibilidad real y efectiva de acceder, participar, relacionarse y disfrutar de un bien, servicio o ambiente, junto con los demás ciudadanos, sin ninguna limitación o restricción por motivo de discapacidad, mediante acciones concretas que ayuden a mejorar la calidad de vida de las PcD.¹²
- **Comunicación:** Incluirá los lenguajes, la visualización de textos, el Braille, la comunicación táctil, los macrotipos, los dispositivos multimedia de fácil acceso, así como el lenguaje escrito, los sistemas auditivos, el lenguaje sencillo, los medios de voz digitalizada y otros modos, medios y formatos aumentativos o alternativos de comunicación, incluida la tecnología de la información y las comunicaciones de fácil acceso. Por “lenguaje” se entenderá tanto el lenguaje oral como la lengua de señas y otras formas de comunicación no verbal.¹³

⁹ Ley Estatutaria 1618 de 2013

¹⁰ (Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006)

¹¹ Ekberq J. “Un paso adelante “Diseño para todos”. Proyecto INCLUDE. CEAPAT-IM-SERSE, Madrid, 2000.

¹² Ley Estatutaria 1618 de 2013

¹³ (Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006)

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad de una agencia de viajes operadora especializada en turismo para personas en condición de discapacidad.

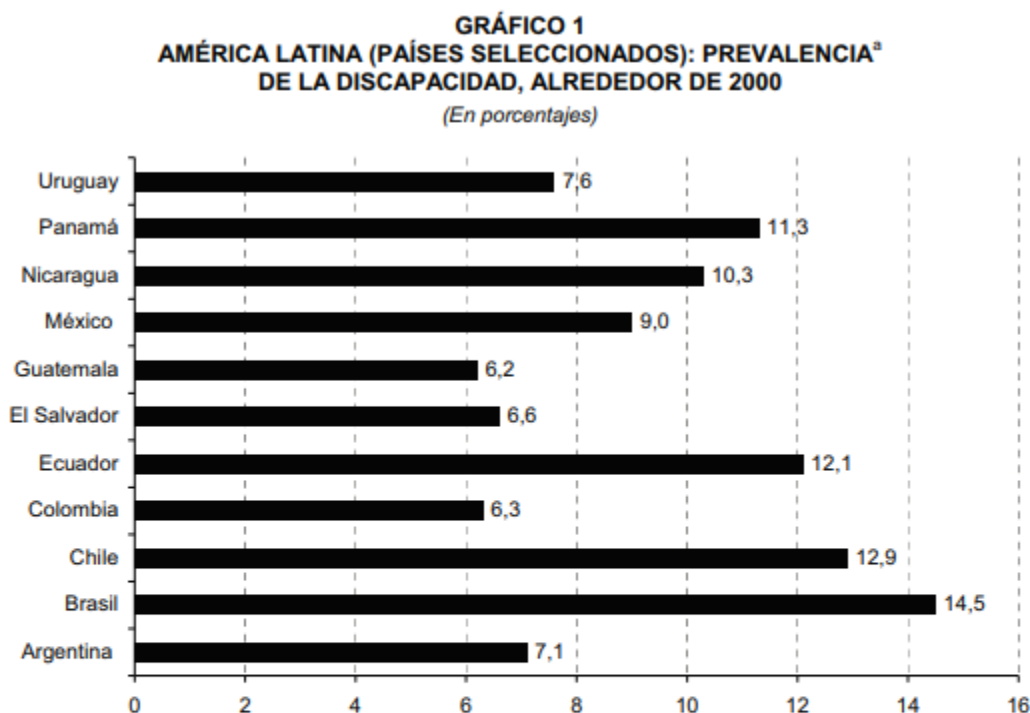
3.2. Objetivos específicos

- Estructurar el estudio de mercado para la creación de una agencia de viajes operadora especializada en personas en condición de discapacidad.
- Establecer criterios a tener en cuenta en la adaptación de servicios o productos turísticos para que puedan ser disfrutados por personas en condición de discapacidad.
- Determinar los canales de comunicación, distribución y relación para el posicionamiento en el mercado de la agencia de viajes operadora especializada en PcD.
- Analizar la viabilidad financiera para la puesta en marcha del proyecto.

4. Antecedentes

La población en situación de discapacidad PcD es un grupo poblacional con una participación significativa a nivel mundial y nacional, y que va en aumento el número de PcD está creciendo debido al envejecimiento de la población (los adultos mayores tienen un mayor riesgo de discapacidad) y al incremento global de los problemas crónicos de salud asociados a discapacidad, como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y los trastornos mentales.¹⁴

Gráfico 2. Prevalencia de discapacidad en América Latina, alrededor del 2000



Fuente: Argentina: INDEC, Primera Encuesta de Personas con Discapacidad (ENDI) 2002-2003 – Complementaria Censo 2001; IBGE, Censo Demográfico 2000; Chile: FONADIS-INE, Primera Encuesta Nacional de Discapacidad (ENDIS) 2004; Colombia: DANE, censo de población de 2005; Ecuador: Encuesta Nacional de Discapacidades 2004; El Salvador: Encuesta GTZ/OPS/ISRI/UDB 2000-2001; Guatemala: INE, censo de población de 2002; México: Secretaría de Salud, Encuesta Nacional de Evaluación de Desempeño (ENED), 2003; Nicaragua: INEC, Encuesta Nicaragüense para Personas con Discapacidad (ENDIS), 2003; Panamá: DEC, PENDIS 2005; Uruguay: INE y CNHD (Comisión Nacional Honoraria del Discapacitado), Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad, 2003-2004.

^a Prevalencia: total de personas con al menos una discapacidad dividido por la población total por cien.

Fuente: (Stan Alva, M.F.; CEPAL; UNFPA, 2011)

En el entorno cercano, se registra que en América Latina hay aproximadamente 85 millones de PcD, igualmente las cifras en países sudamericanos demuestran la tendencia alza que presenta esta población, por ejemplo, en Uruguay el censo de 2003 indicaban que las PcD

¹⁴ (Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial, 2011)

representaban el 7,6% del total de la población, mientras el censo del 2011 en ese país se registró un incremento que sitúa las cifras actuales en 17,6%, el censo de 2011 en Argentina indicó que el porcentaje de PcD en dicho país ascendió al 12,9% del total de la población. El censo argentino también dice que el 42,3% de las PcD argentinas viajan una vez al año, el 28,3% viaja dos veces al año y el 29,4% viaja 3 veces en el año.

En países europeos como España el porcentaje de PcD corresponde al 8,8% del total de la población¹⁵, las cifras también reflejan que las PcD por general viajan acompañadas por lo menos de una persona y que en promedio un turista con discapacidad en Europa gasta en promedio 82,30 euros por día, lo cual casi duplica la cifra gastada por turistas sin discapacidad.

Reconociendo que la inclusión social de PcD en la actividad turística es un compromiso internacional y que al respecto se han emitido diferentes normatividades y tratados donde se establece el derecho a la participación en la vida cultural, las actividades recreativas, el esparcimiento y el deporte y así mismo a tener acceso a lugares en donde se ofrezcan representaciones o servicios culturales tales como teatros, museos, cines, bibliotecas y servicios turísticos, se identifican grandes retos para el sector turístico.

Retos que hasta el momento no hemos sabido afrontar en nuestro país a diferencia de países europeos o incluso latinoamericanos como Perú, Argentina, Uruguay y Chile, que han concentrado sus esfuerzos en la generación de portafolios de servicios turísticos incluyentes e incentivar las adaptaciones a que haya lugar para generar inclusión.

La evidencia más clara de esto se encuentra en el hecho de que en España y Europa se han creado varias agencias especializadas en PcD como es el caso de ACCESITRAVEL donde se ofertan diferentes tipos de servicios diseñados pensando en las PcD, dichos servicios van desde un corto recorrido por museos o atractivos turísticos dentro de la ciudad, senderos ecológicos, rutas turísticas de varios días donde permiten acceso a patrimonios culturales y naturales hasta cruceros por el mediterráneo y que mientras en el panorama latinoamericano se observa que en países como Uruguay y Argentina existen Redes de Turismo Accesible o Chile donde se ha lanzado una guía con 115 alojamientos accesibles bajo el lema turismo para todos, en el caso colombiano los prestadores de servicios turísticos accesibles son poco visibles, casi inexistentes o no cumplen con los criterios mínimos de accesibilidad para PcD.

En el país se han iniciado emprendimientos como Ángel de Viaje o Viaja Sin Estrés que han hecho intentos e incursionar en el turismo accesible pero que han fracasado o que han

¹⁵ (FONCE / COAM, 2011)

desistido de ofrecer servicios para PcD, pero se destaca el interés y las iniciativas del gobierno nacional para trabajar en la inclusión de las PcD en las actividades turísticas, los ajustes razonables que han implementado algunos prestadores de servicios turísticos como respuesta a los requerimientos de las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible (NTS – TS) y los esfuerzos por incluir señalización con lenguaje braille en sitios públicos de interés turístico de las principales ciudades del país.

5. Estudio de mercado

Se realizó un estudio de mercado de tipo exploratorio cualitativo con la finalidad de conocer las preferencias, necesidades y motivos dominantes a la hora de elegir una agencia de viajes operadora, igualmente se hizo evaluación de la competencia para determinar el estado de la oferta de agencias de viajes operadores que incluyan en su portafolio de servicios la atención a personas en condición de discapacidad (PcD).

5.1. Estructura del negocio

Las Agencias de Viajes Operadoras: Son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos.

- Las funciones de las Agencias de Viajes Operadoras son las siguientes funciones:
- Operar dentro del país planes turísticos, programados por Agencias de Viajes del exterior y del país.
- Organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, sus sucursales y agencias si las tuviere, de acuerdo con la ubicación de cada una de ellas dentro del territorio nacional.
- Prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la materia.
- Brindar equipo especializado tal como implementos de caza y pesca, buceo y otros elementos deportivos, cuando la actividad lo requiera.
- Prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de turismo. (Decreto 502, 1997)

De acuerdo al Decreto 502 de 1997, las agencias de viajes que de acuerdo a sus funciones pueden operar planes turísticos son las agencias de viajes y turismo (siempre y cuando cumplan las funciones de operadores) y las agencias de viajes operadoras. Estas últimas pueden también organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, es decir, pueden diseñar, organizar, promocionar y operar el plan turístico; teniendo así contacto no solo con las agencias de viajes nacionales e internacionales a las que les opera sus planes, sino también con el consumidor final.

Gráfico 3. Flujoograma Cadena de servicio Agencias de Viajes



Elaboración: Propia

5.2. Segmento de mercado (oferta y demanda)

Como lo muestra el gráfico 2 Sakabuma S.A.S como agencia de viajes operadora se puede dirigir a tres tipos de públicos, desde enfoques diferentes:

- Agencias de viajes y agencias mayoristas: Operación de planes y programas turísticos con ajustes razonables para el disfrute de PcD.
- Cliente final – Personas en condición de discapacidad: Diseño, oferta y promoción de planes turísticos especializados en PcD.
- Prestadores de servicios turísticos: Capacitación en inclusión, prestación de servicios a PcD, eliminación de barreras y asesoría en implementación de protocolos.

En el presente trabajo, se realiza el estudio de mercado con base en los dos primeros públicos objetivos; obteniendo así un análisis del estado tanto de la oferta como de la demanda de servicios turísticos para PcD en Colombia.

Debido a diversos factores limitantes de tiempo, recursos y herramientas para la realización de estudio de mercado con información primaria, se ha decidido realizarlo teniendo como base información secundaria.

La fuente de información seleccionada es el informe de (Turismo accesible, abriendo puertas hacia la paz, 2016)¹⁶, donde se presentan los resultados del Estudio Nacional de Oferta y Demanda Turística para las Personas Con Discapacidad, dicha investigación fue realizada por el MINCIT, FONTUR y la Asociación Colombiana de Sordociegos SURCOE.

La investigación cuenta con dos capítulos: Oferta y Demanda, para la realización del capítulo de oferta se contó con el apoyo de la firma YANHASSS.

5.2.1. Análisis de la demanda (personas con discapacidad)

“El análisis de la demanda presenta la realidad de las personas con discapacidad frente al turismo, demuestra cómo la población vacaciona, con quien lo hace, por cuanto tiempo y sobre todo cuál es su percepción frente a la oferta actual. Las personas con discapacidad no solamente pretenden ser vistas como una población con necesidades diversas o en ejercicio de restitución de sus derechos. También esperan ser comprendidos como un grupo de consumidores con necesidades específicas, dispuestos a invertir recursos en productos y servicios de calidad.” Consuelo Wynter Sarmiento, Directora del Proyecto de Estudio oferta y demanda turística para personas con discapacidad. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016).

5.2.1.1. Ficha técnica

Objetivo de la investigación: Caracterización de la demanda turística por parte de las personas en condición de discapacidad.

Fecha de aplicación de cuestionario: 2015 y 2016

Universo: 148.498 personas con discapacidad caracterizadas en SISPRO.

Área de cobertura geográfica: 10 ciudades. Medellín, Barranquilla, Cartagena, Popayán, Bogotá, Pasto, Cúcuta, Pereira, Bucaramanga y Cali.

Datos de muestreo

Unidad de muestreo: Personas en condición de discapacidad en los puntos focales de las aulas Conectando Sentidos, proyecto que desarrolla la Asociación desde el año 2007 en Convenio con el Ministerio de las TIC.

¹⁶ Informe presentado por MINCIT durante, el congreso de “Turismo accesible, abriendo puertas hacia la paz” realizado en Bogotá entre el 23 y 24 de agosto de 2016, en el marco de este informe se realizaron investigaciones de oferta y demanda de turismo accesible en Colombia y para ello se contó con apoyo de organizaciones como SURCOE.

Error muestral: 2,6 %

Tamaño de la muestra: Muestreo aleatorio simple (MAS): Muestra de 1325 personas.

Método de selección de la muestra: El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de números aleatorios generados por computador se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Marco muestral: Según la información existente en los centros de rehabilitación oficiales y en asociaciones legalmente constituidas se construirá un marco de lista de la población en condición de discapacidad caracterizada en SISPRO, entre estratos 3 - 4 - 5 - 6 ubicada en las 10 ciudades seleccionadas.

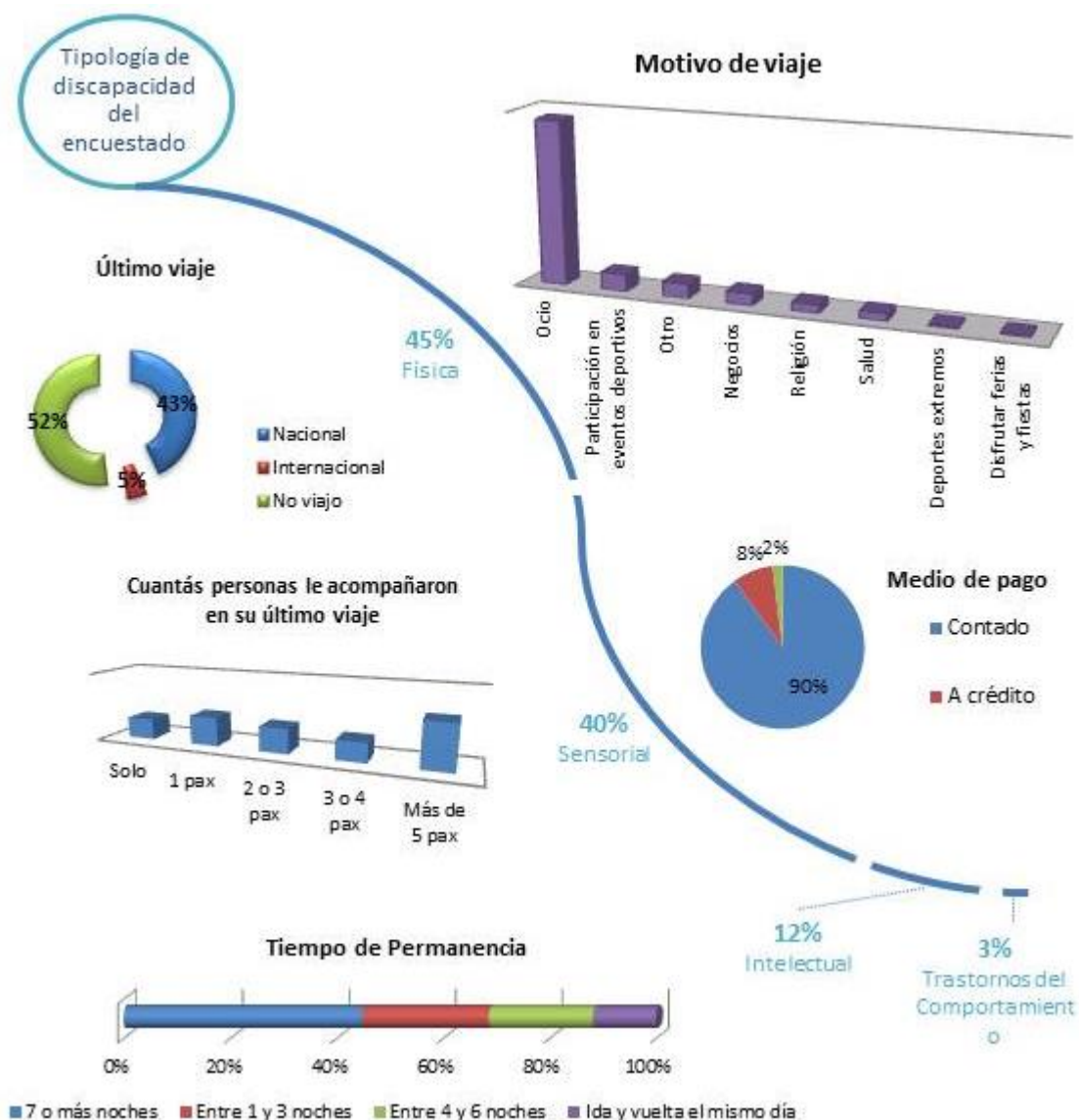
5.2.1.2. *Resultados de la encuesta*

Es importante destacar que el 72% de los encuestados respondió por sí mismo y el restante 28% de respuestas fueron otorgadas por el adulto cuidador de la persona con discapacidad, por lo cual, se obtuvo información de primera mano para el estudio llevado a cabo. Así también que el 60% de los encuestados manifestó poseer un alto nivel de comunicación con el entorno sin necesidad de apoyo alguno, toda vez que se comprendan como herramientas de comunicación no solo el lenguaje oral, sino también reconociendo el lenguaje de señal, la lectoescritura y el lenguaje braille como herramientas comunicativas propias de la cultura de las personas con discapacidad.

En cuanto al nivel de desplazamiento sin apoyo (utilizando ayudas técnicas si lo requiere) un 67% de los encuestados aproximadamente manifestó que cuenta con habilidades medio – altas de desplazamiento, en este mismo orden de ideas, el 43% de los encuestados indicó que no requiere de ninguna persona para moverse, el 53% indicó que requiere de una persona y solo el 4% respondió que requiere de dos personas para moverse.

La información anterior es relevante dado que brinda una aproximación inicial a las capacidades de los individuos, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de diseñar productos turísticos especializados para PcD o pretender adaptar protocolos para el disfrute de PcD de productos o servicios ya elaborados, así mismo permite inferir que por lo menos el 57% de los encuestados requiere de un cuidador para moverse, razón por la cual, en el momento de realizar una actividad turística el grupo de viaje será conformado mínimo por dos personas.

Gráfico 4. Infografía resultados estudio demanda



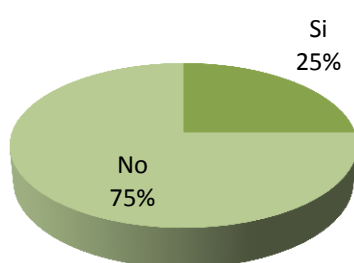
Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

Al indagar por el tipo de discapacidad que prevalece en los encuestados, se evidencia que en un 45% se caracterizan con discapacidad física entendida fundamentalmente como disminución permanente de las funciones motoras especialmente en sus extremidades superiores o inferiores. Luego se presentan las discapacidades de tipo sensorial, es decir, limitaciones permanentes de índole visual, auditivo y de habla; con esta tipología de discapacidad se identifica el 40% de los encuestados. Por último, se ubican las limitaciones intelectuales (funcionamiento intelectual y habilidades adaptativas de tipo intelectual, social y práctico) y trastornos del comportamiento (problemas de salud, ya sea de tipo emocional o conductual), a estos tipos de discapacidad corresponden el 12% y el 3% respectivamente.

En lo referente a las características del último viaje, el 43% de los destinos fueron nacionales siendo Cundinamarca, Antioquia y Norte de Santander más visitados; en la lista de destinos seleccionados solo se destaca un departamento del eje cafetero, dicho departamento es Risaralda y ocupó el puesto 9 en orden de preferencia. El 5% de los encuestados viajó a destinos internacionales en donde destacan los siguientes países: Estados Unidos, Egipto, Cuba, Chile, Panamá y Argentina.

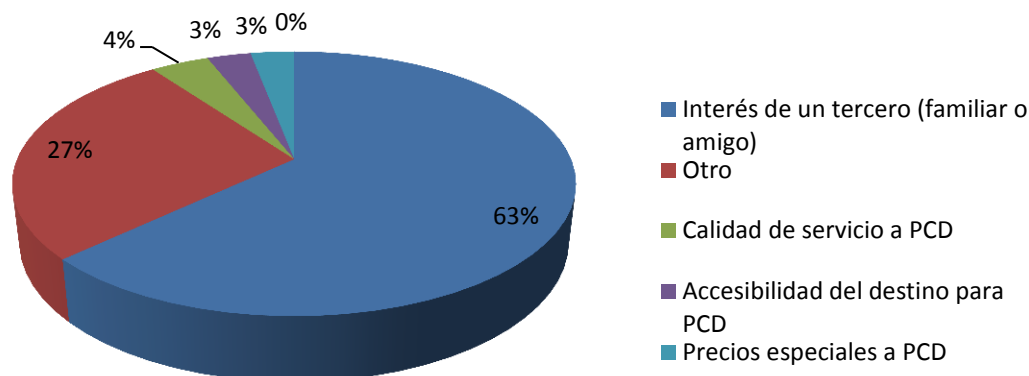
El restante 52% de los encuestados reporta que no realizó viajes, la razón principal para no viajar se debe a factores económicos, seguido por la poca accesibilidad de destino y la ausencia de productos especializados para este nicho de mercado; este último factor para la no realización de viajes se constituye en una oportunidad para cautivar otro porcentaje de turistas, que se consolidará toda vez que se ofrezcan productos y servicios especializados para PcD que mitiguen las barreras que se presentan actualmente para el disfrute de actividades turísticas por parte de esta población.

Gráfico 5. Resultado preferencia Plan Todo Incluido



El 75% de los encuestados indicó que no optó por planes todo incluido en su último viaje, lo cual, se puede explicar desde las necesidades particulares que refieren las PcD y a las barreras comunicativas, actitudinales y de infraestructura que se pueden presentar en los servicios ofertados en dichos paquetes, esto demuestra la preferencia que tiene este público por actividades más especializadas.

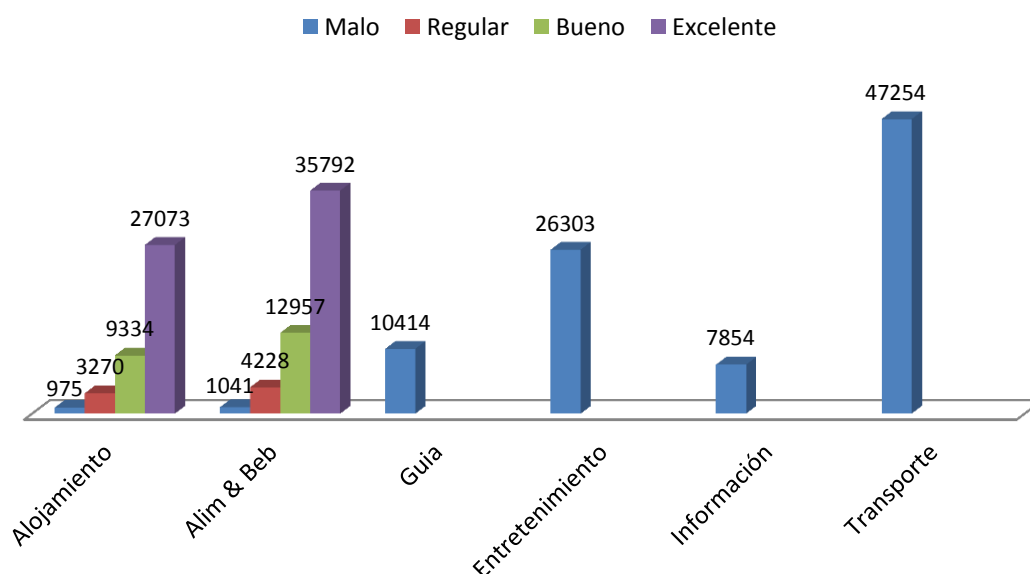
Gráfico 6. Resultados factores motivantes en la decisión de viaje



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

En cuanto a los factores motivantes de la decisión de viaje, se presenta como el más relevante el interés de un tercero (familiares en diferente grado, amigos u otros) que equivale a un 63% de las respuestas, esto puede explicarse en el hecho que la mayoría de las personas encuestadas realizan sus viajes acompañados por grupos de 2 a 5 personas e incluso en ocasiones, por grupos de mayor tamaño, igualmente se puede relacionar directamente por el tiempo de permanencia en los destinos de viaje, dado que los viajes en un 42% aproximadamente oscilan en siete noches o más y esto conlleva a que se elijan destinos que presenten actividades diversas que se adapten a los gustos o preferencias de viaje del grupo que acompaña a las PcD.

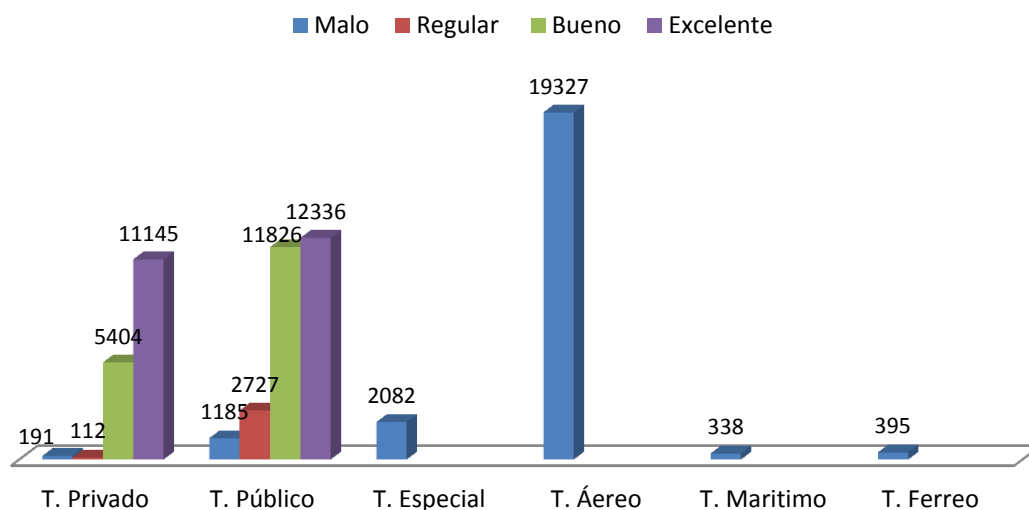
Gráfico 7. Resultados Satisfacción de los Servicios Turísticos



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

Cuando se analiza la satisfacción frente a los servicios turísticos ofertados en el lugar de destino, la mejor calificación es para los servicios de alimentos y bebidas, seguido por el servicio de alojamiento y aquellos que obtienen las peores calificaciones son los servicios de entretenimiento y transporte. De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede inferir que las falencias que presentan los servicios con calificación negativas, se deben principalmente a brechas comunicacionales y actitudinales por parte del personal que brinda los servicios, así como también que la calificación negativa de los servicios de transporte se debe a la falta de adecuaciones para el uso de personas con discapacidad física, es decir, con movilidad reducida o en silla de ruedas.

Gráfico 8. Percepción de satisfacción de servicios de transporte



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

De acuerdo a la información recopilada por el estudio, la mala percepción de satisfacción que se presenta para el transporte aéreo se debe en primer lugar a la falta de infraestructura accesible en los aeropuertos pero también al servicio directo, es decir, a la atención brindada por el personal de las aerolíneas, toda vez que manifiestan que no tienen conocimiento de protocolos de comunicación adecuados para dirigirse a ellos, ni para dar indicaciones u orientación de manera apropiada.

5.2.2. Análisis de la oferta (prestadores de servicios turísticos)

5.2.2.1. Ficha técnica de la encuesta

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Caracterización de la oferta de servicios turísticos especializada o adaptada para personas con discapacidad, así como la capacidad de los prestadores para brindar servicio a este público.

FECHA DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIO: 2015 y 2016

ÁREA DE COBERTURA GEOGRÁFICA: 13 departamentos

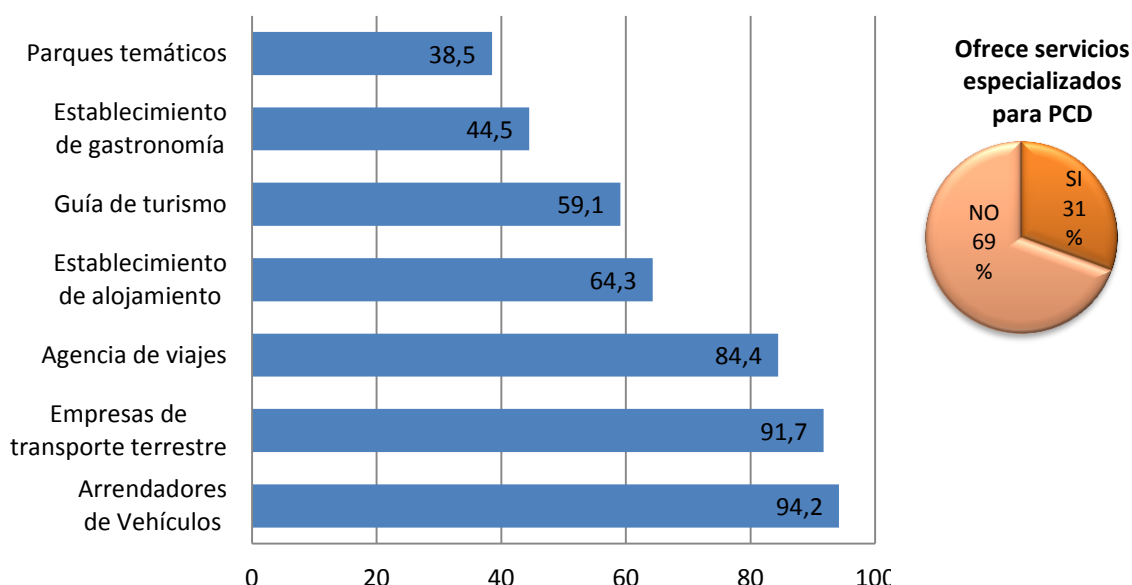
DATOS DE MUESTREO

UNIDAD DE MUESTREO: Prestadores de servicios turísticos de Colombia.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: El total de la muestra equivale a 1.004 prestadores de servicios turísticos, distribuidos de la siguiente manera:

- 322 agencias de viajes.
- 5 parques temáticos.
- 30 arrendadores de vehículos.
- 49 empresas de transporte terrestre.
- 404 establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- 72 establecimientos gastronómicos.
- 112 guías de turismo.

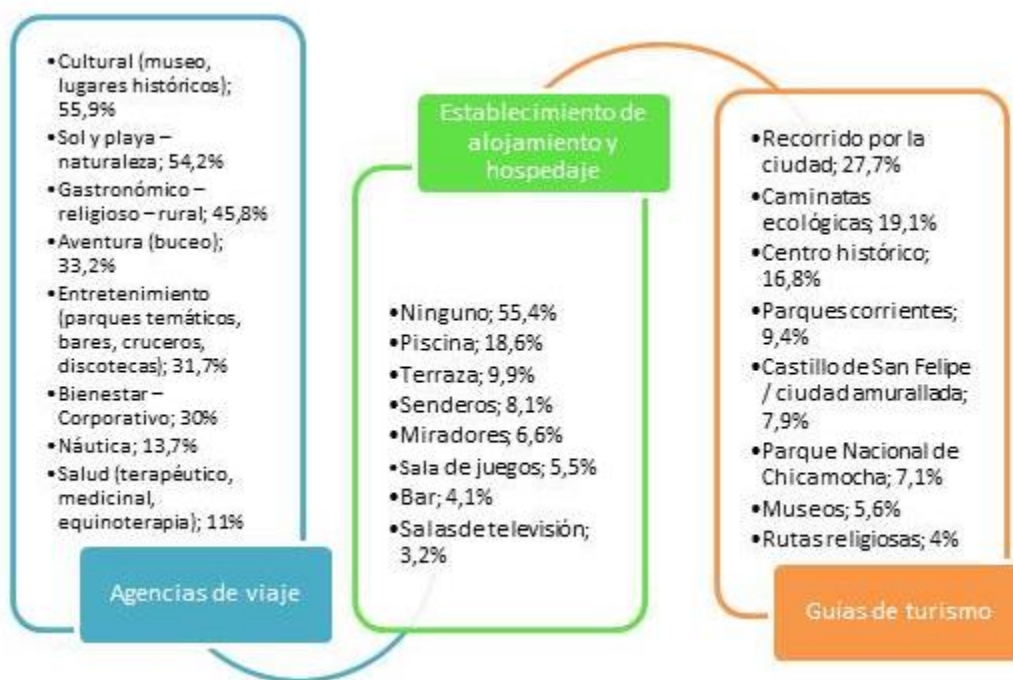
Gráfico 9. Mayor necesidad de servicios turísticos para Personas en situación de discapacidad



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

De acuerdo a lo reflejado por la investigación, los productos y servicios en los que se encuentran menor porcentaje de oferta para personas con discapacidad son: arrendadores de vehículos 94,2% de oferta no apta, empresas de transporte terrestre 91,7% de oferta no apta para PcD, agencia de viajes 84,4% de oferta no especializada para PcD. En total solo el 31% de los prestadores de servicios turísticos cuentan con servicios especializados para PcD, esto indica que existe una oportunidad enorme de crear una oferta de productos y servicios especializados que respondan a las necesidades no satisfechas que tiene esta población.

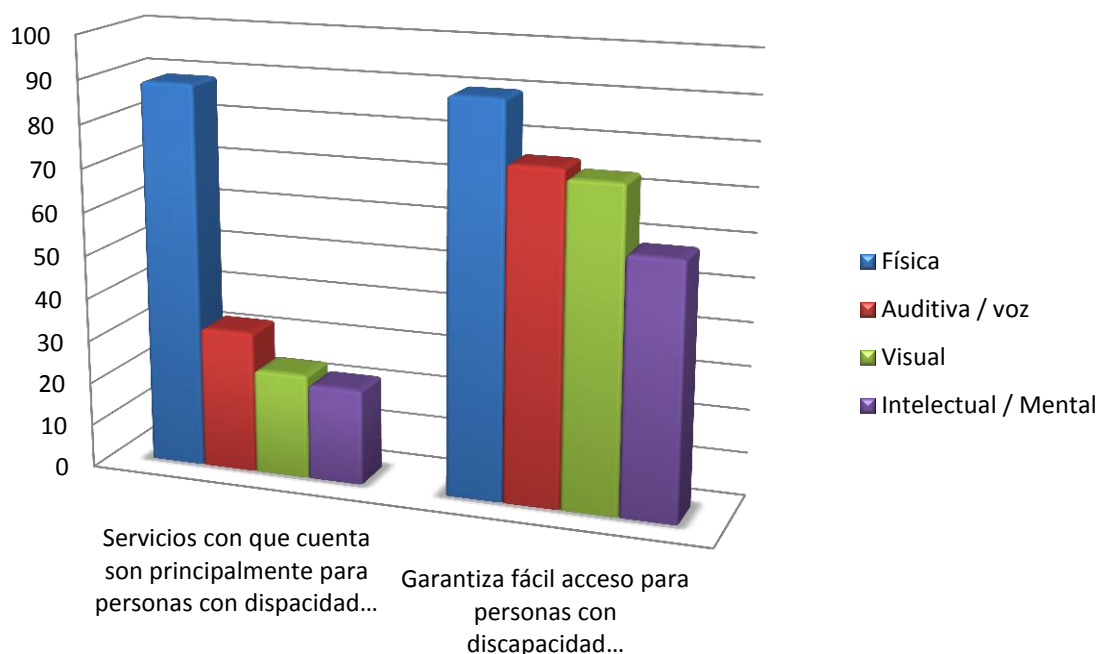
Gráfico 10. Servicios para PcD que ofertan los prestadores de servicios turísticos



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

En el gráfico anterior se presentan los servicios para PcD que ofertan tres de los tipos de prestadores turísticos existentes, se destaca que en los servicios ofrecidos por los establecimientos de alojamiento y hospedaje no se refleje información de habitaciones adaptadas para PcD, sino que se trate de servicios ofertados en zonas de uso común. Igualmente se resalta que en general los servicios ofertados se pueden catalogar como de tipo cultural o natural.

Gráfico 11. Tipo de discapacidad de las personas que pueden acceder a los servicios

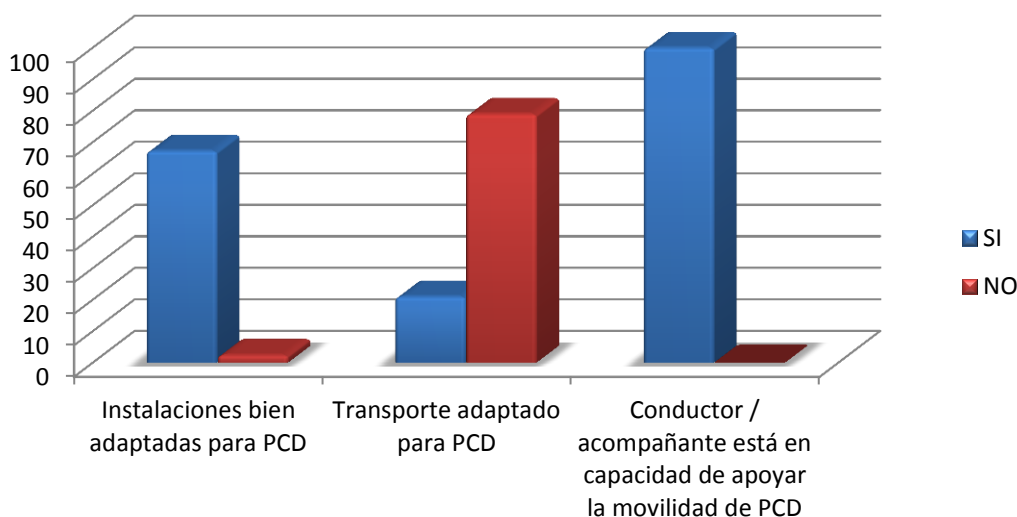


Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

De acuerdo a los prestadores de servicios turísticos, los servicios especializados con que cuenta son entre un 80% y 90% para personas con discapacidad física (movilidad reducida, silla de ruedas), seguido por servicios para personas con discapacidad auditiva, de voz y habla en un 30% Aprox, luego discapacidad visual en un 20% aprox. Y por último discapacidad intelectual con un poco menos del 20%. Se repite el mismo patrón cuando se indaga por el fácil acceso de PcD, pero con porcentajes entre el 50% y el 90%.

En lo referente a infraestructura entre el 60% y el 70% dice contar con instalaciones bien adaptadas para PcD, esta cifra contrasta con las respuestas acerca de las adaptaciones del transporte donde solo respondieron afirmativamente entre el 10% y el 20% prestadores consultados, finalmente el 100% indico que el conductor o acompañante está capacitado para colaborar con la movilidad de PcD.

Gráfico 12. Servicios de transporte e infraestructura para PcD

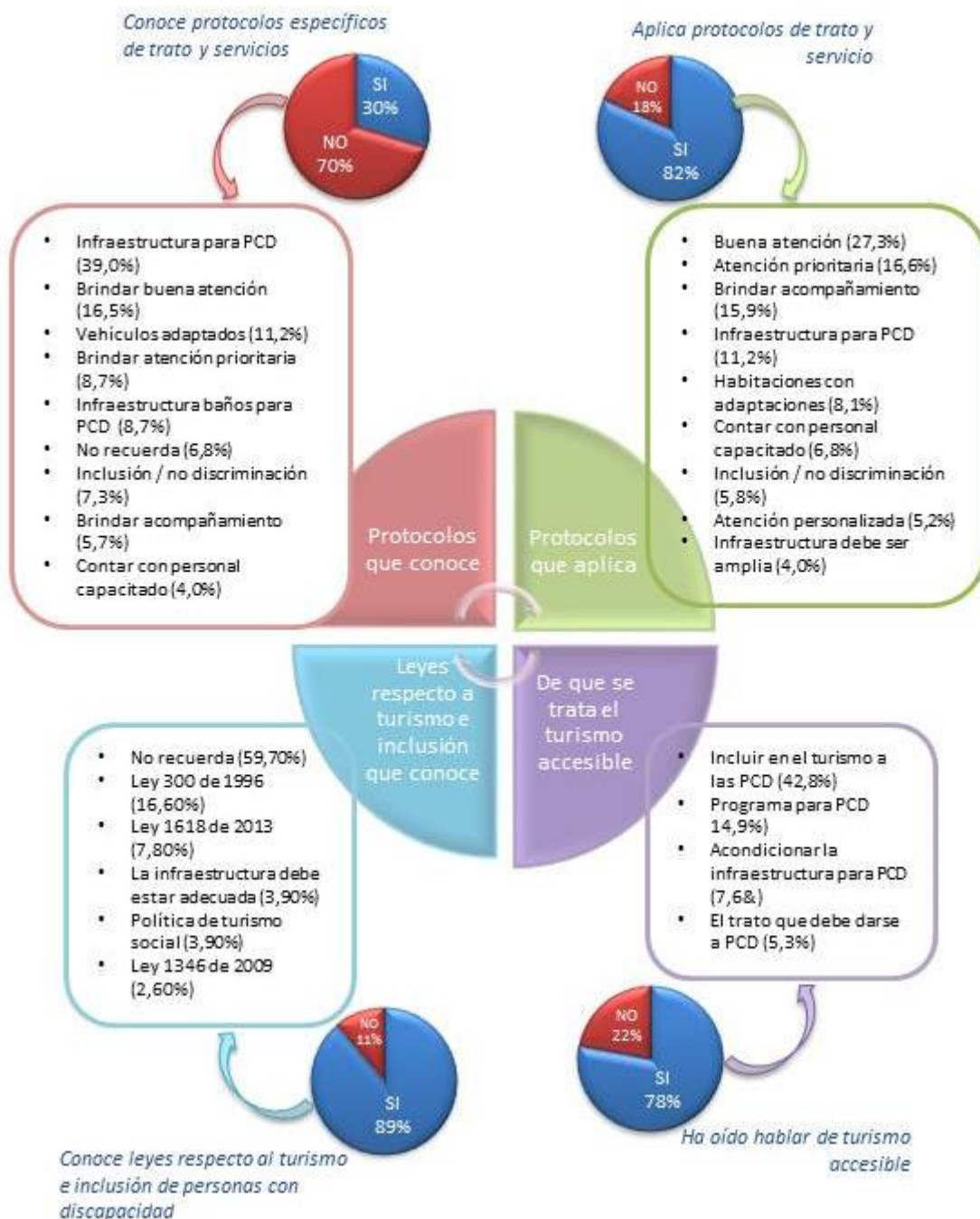


Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

Al analizar las respuestas vale la pena preguntarse: ¿las instalaciones están adaptadas realmente para PcD o cuentan solo con una rampa u otra particularidad que hace que los prestadores las consideren adaptadas? Es importante tener en cuenta que solo con el hecho de contar con una rampa, no se puede decir que las instalaciones están adaptadas para PcD, las adaptaciones van más allá (sin que ello represente necesariamente inversiones grandes de tipo económico), por ejemplo, ¿los espacios como pasillos son realmente aptos para el desplazamiento en su interior de una persona en silla de ruedas, o se puede encontrar en el camino con jarrones, plantas u otros elementos decorativos que puedan convertirse en una barrera de movilidad?. El mismo interrogante se puede tener respecto a que el 100% haya respondido afirmativamente en lo referente al apoyo de movilidad, ¿están capacitados realmente o considerar que se puede conducir una persona en silla de ruedas con el simple hecho de empujarla; o que se puede subir y bajar a una persona de este mismo equipo de cualquier manera? Aun cuando pueda considerarse una tarea simple, conlleva adquirir un conocimiento previo para realizar esta tarea de manera segura tanto para la persona que realiza la maniobra como para la PcD y también debe tenerse en cuenta la dignidad de la persona a la que se está ayudando.¹⁷

¹⁷ Esto de acuerdo a lo investigado de protocolos para atención de PcD y a información brindada por el Mag. Carlos Mario Sánchez, docente de la Universidad Tecnológica de Pereira y miembro de diferentes organizaciones que trabajan con PcD, especialmente niños y adolescentes con discapacidad que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad o abandono.

Gráfico 13. Conocimiento de los prestadores de servicios turísticos en cuanto a la relación turismo y discapacidad



Elaboración: Propia con datos extraídos de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

En la gráfica anterior se observan cifras que indican que la mayoría de los prestadores encuestados responde afirmativamente inicialmente a las siguientes preguntas: conoce y aplica protocolos para atención a PcD, si conoce de que trata el turismo accesible y conoce leyes respecto a turismo e inclusión; pero también que estas respuestas están motivadas posiblemente ante la vergüenza de admitir el desconocimiento o ignorancia acerca del

tema. Esto se puede evidenciar cuando por ejemplo el 89% de los encuestados dice conocer leyes respecto a turismo e inclusión pero al indagar cuales conoce, el 59,7% dice que no recuerda y otro 4% se refiere a que la infraestructura debe estar adaptada para PcD.

También se observa desconocimiento o confusión respecto a los protocolos de atención para PcD, ya que se entiende como protocolos de atención a esta población por ejemplo: temas de adaptaciones infraestructurales que no constituyen como un protocolo de atención, sino como una necesidad a suplir por los administradores o propietarios de los establecimientos; igualmente también se refieren en general a brindar buena atención, pero ello está implícito en los protocolos de atención y funciones generales relacionadas con el quehacer turístico o de cualquier otra empresa de servicios.

Lo anterior, denota la necesidad de capacitación acerca de protocolos de atención a PcD, normatividad relacionada a turismo e inclusión (obligaciones y beneficios de su implementación) y acompañamiento o asesoría para la implementación de los mencionados protocolos.

5.3. Conclusiones estudio de mercado (oferta y demanda)

FORTALEZAS

- Buena disposición por parte de los operadores turísticos.
- Adaptaciones para discapacidad física como habitaciones, baños, parqueaderos y rampas en algunos sitios comunes.
- Promoción de servicios en redes sociales e Internet.

OPORTUNIDADES

- Según la OMS la población en condición de discapacidad está en crecimiento.
- Aprendizaje de otros países disponible On-Line.
- Mercado Internacional de PCD.
- Las PCD tienden a viajar en compañía y a invertir más dinero en sus viajes.

RETOS

- Fortalecer los programas de sensibilización dirigidos a empresarios del sector turístico.
- Generar programas especiales de capacitación y entrenamiento a operadores de producto turístico especializado para personas con discapacidad
- Lograr la mayor cobertura en la incorporación de las NTSH por parte de empresas de alojamiento y hospedaje.
- Elaborar nuevas normas de calidad homologables a estándares internacionales.
- Promover la inclusión de las personas con discapacidad al turismo
- Garantizar el derecho al ocio y tiempo libre de las personas con discapacidad
- Comprender que la accesibilidad en el turismo va más allá de eliminar barreras para PCD
- En un contexto de PAZ – nuestra oferta debe ser accesible para todos.

Ilustración 1. Captura de pantalla de conclusiones de estudio de mercado, extraído de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

5.4. Análisis de la competencia

5.4.1. Criterios de evaluación

Para realizar la evaluación de la competencia se definieron los siguientes criterios de análisis

5.4.1.1. *Precio:*

Es relevante para evaluar el promedio de precio de venta de los servicios ofertados para PcD, así mismo para verificar si el prestador cumple con uno de los requisitos de accesibilidad referente a que el costo debe ser el mismo para el público en general y para las PcD.

5.4.1.2. *Accesibilidad web:*

Teniendo en cuenta que la agencia se establece inicialmente de forma virtual y adicionalmente que las plataformas digitales constituyen en gran medida en un diferenciador y facilitador de venta, se evalúa las características de accesibilidad con que cuentan en la página web.

Se establece la siguiente escala de medición:

- Alto: Plataforma con buen contraste de colores, adaptación de contraste y tamaño de letra, opción de lectura de pantalla (convertir en audio los textos), navegación con teclado, fotografías y videos con lengua de señas.
- Medio: Plataforma con buen contraste de colores y tamaño de letra, con herramientas de navegación y buen manejo de contenidos gráficos.
- Bajo: Plataforma que no tiene en cuenta las características básicas de accesibilidad web.

5.4.1.3. *Tipo de servicios ofertados*

Este ítem es importante para analizar el tipo de productos que están ofertando para PcD y su alcance en cuanto a accesibilidad, de esta manera se tienen referencias para la definición del portafolio de servicios propio.

5.4.1.4. *Tipología de discapacidad a la que se dirige*

Se busca evaluar las tipologías de discapacidad para las que se ofrece servicios, si es global o existe prevalencia a ofrecer servicios para personas con un tipo de discapacidad en particular.

5.4.1.5. *Tipo de agencia de viajes*

Pretende dar una idea general acerca del tipo de agencias que se han interesado en brindar servicios accesibles.

5.4.2. Referentes a nivel nacional

Hasta hace algunos años, en el país solo existía un destino que hablaba abiertamente de ser un destino turístico accesible y esa ciudad era Bogotá, generó algunas estrategias de sensibilización hacia la equidad e inclusión haciendo ver el potencial que existe en este segmento para el sector turístico, pero infortunadamente no tuvo mayores impactos en su ejecución.

En la actualidad existen diversas condiciones que favorecen e impulsan al sector para voltear la mirada nuevamente a este segmento de mercado y esta necesidad está siendo impulsada desde el gobierno nacional como parte de las estrategias del pos conflicto para el avance hacia una Colombia moderna, es así que departamentos como el Quindío, Antioquia y Magdalena se han comprometido plenamente con esta necesidad y vienen adelantando diversas actividades que van desde capacitaciones en lengua de señas, asesorías y ayudas económicas para emprendedores en situación de discapacidad, adaptaciones de infraestructura urbana, entre otras.

Los esfuerzos de inclusión se han visto reflejados en las acciones empleadas para lograr la certificación de los prestadores turísticos, pero lamentablemente en el ámbito de las agencias de viajes no se ha llegado a avances significativos para la prestación de servicios a PcD, ya que han sido muy pocas las que han incursionado en este mercado y la mayoría no han avanzado mucho en su implementación o han desistido.

Por ejemplo, en Pereira según el censo realizado por ANATO en 2016 existen más de 86 agencias de viaje y de ellas solo hay una que ofrece paquetes turísticos para personas en situación de discapacidad y su oferta está compuesta por destinos internacionales, por lo tanto, se puede afirmar que existe una baja oferta de actividades turísticas que se encuentren diseñadas con parámetros de inclusión para PcD y se desarrollen en los departamentos que hacen parte de la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero.

Para el análisis de la competencia a nivel nacional se toma como referente solo una agencia de Pereira que oferta servicio de turismo accesible, esto ante la poca oferta existente en el país y teniendo en cuenta que una de las ofertas más sólidas de recorridos para PcD consistente en city tours en el centro histórico de Bogotá, es operada por Corpoalegria que no está catalogada como agencia de viajes sino fundación, pero brinda estos servicios como parte de sus acciones para mejorar la calidad de vida de la población con discapacidad y de sus familias.

Tabla 1. Evaluación competencia nacional para PcD

Agencia	Media de precios	Accesibilidad web	Tipo de productos	Tipo de discapacidad	Tipo de agencia
Organización Internacional de Turismo OIT AAVIATUR	Europa a 3295 USD Cancún a 2895 USD Existe una diferencia de 1600USD adicionales en comparación a la oferta para público general	Bajo	Solo oferta 2 paquetes (a Europa y Cancún 18 días)	Física	De viajes y Turismo

Elaboración: Propia

Se evidencia que la agencia evaluada no cumple con criterios de accesibilidad web, la oferta es limitada y de alto, también se puede indicar que es excluyente en el sentido de generar un sobrecosto casi del 100% para los viajes accesibles en comparación a los viajes ofertados para el público en general.

5.4.3. Referentes a nivel internacional

Indudablemente el país con mayor oferta de turismo accesible es Europa, en donde incluso se encuentran agencias mayoristas especializadas para PcD que ofertan destinos a nivel mundial, presentando así una amplia oferta cultural y natural, garantizando experiencias únicas.

Ilustración 2. Práctica de turismo naturaleza Puerto Montt

creado por Lode Meersman para PROJECT U/TURN



También se estableció que la accesibilidad web es limitada, esto debido a que la mayoría de agencias se enfocan en personas con discapacidad física o movilidad reducida.

Fuente: <http://sociedadanonima.cl/hola-chile-la-1-empresa-turistica-para-personas-con-discapacidad-de-latinoamerica-realizara-expedicion-en-el-sur-de-chile/>

Ilustración 3. Silla Trekking adaptada para PcD en Bariloche

En el marco de la evaluación de la competencia internacional de oferta especializada para PcD, se observó detenidamente el comportamiento del turismo accesible en Latinoamérica, el resultado demostró un avance significativo al respecto en países como Argentina, Chile, Perú y Uruguay.



Fuente: <http://www.anbariloche.com.ar>

Ilustración 4. Silla anfibia utilizada en río de Argentina



Se observa con especial detalle las políticas públicas de Argentina, donde la legislación en torno a inclusión protege a las PcD y establece por ejemplo la obligatoriedad de ofrecer el menú de los restaurantes en lenguaje braille, adicionalmente se evidencia un gran número de casos (de origen público y privado) de accesibilidad para personas con movilidad reducida a playas, balnearios y ríos, esto mediante el uso de

Fuente: <https://www.facebook.com/redturismoaccesible/>

sillas de ruedas anfibias, rampas de acceso, pasarelas cubiertas en la arena para el traslado de las sillas de ruedas, baños adaptados, entre otros.

Tabla 2. Evaluación competencia internacional para PcD

Agencia	Media de precios	Accesibilidad web	Tipo de productos	Tipo de publico	Tipo de agencia
España					
Viajes2000	1000 Euros	Bajo	Vuelos Paquetes Cruceros Deportes de aventura Asesoramiento	Física Visual	Mayorista
RB Travel	430 Euros	Bajo	Excursiones Paquetes Cruceros Tours	Física	Mayorista

TravelXperience	No registra	Medio	Paquetes Circuitos Rutas Excursiones	Física	Mayorista de España y Argentina
Triana viajes	No registra	Medio	Especialización en grupos Formación y asesoramiento Vacaciones- colectivos accesibles	Física Visual Auditiva	Mayorista
Accesitravel	Actividades y hoteles 45usd Paquetes desde 300usd A 1800usd	Bajo	Pasadía Alojamientos Paquetes Cruceros Aventura Circuitos	Física Visual Auditiva Otras	Operadora On line
Discapate	No registra	Medio	Circuitos Pasadía	Auditiva	Operadora
México					
Tlachtli	Desde 199usd a 1999usd	Bajo	Cruceros Circuitos Paquetes City tours y actividades de entretenimiento	No especificado, pero es reconocida por inclusión	Mayorista
Cancún accesible	90usd a 180usd para alquiler de equipos. De los tours no registra	Bajo	Transporte Tours Accesibles Renta equipos Enfermeras o cuidadoras	Física	Operadora
Argentina					
Rutravel turismo accesible	No registra	Bajo	Paquetes circuitos	y Física Visual Adultos mayores, personas con discapacidad temporal	Operadora

Soles viajes	1500usd			Circuitos (incluyen Colombia, ciudades como Cali, Medellín y Bogotá)	Física (tienen guías capacitados para viajar a destinos con barreras)	Mayorista
				Paquetes		
				Hoteles		
				Transfers		
Perú						
Perú tours	special	No registra	Bajo	Paquetes de 5 a 10 días	Física	Operadora
Chile						
Accesible Américas	Travel	1800 usd	Alto	Tours 5 a 10 días, aventura, naturaleza, cultura	Visual Física Auditiva Cognitiva	Agencia de viajes
Sur pucón	explora	No registra	No cuenta con página web propia trabaja por redes sociales	Deportes de aventura City tour	Física Visual Auditiva	Operadora

Elaboración: Propia

También se evidencia la existencia de una variada oferta de turismo de naturaleza y de deportes de aventura para PcD en países como Argentina, Chile y Costa Rica, algunos de los servicios que conforman la oferta en mención son: Canopy, parapente, Trekking con diferentes grados de intensidad, rapel, bungee jumping, espeleísmo, entre otros. Demostrando así que con los protocolos apropiados y con mente abierta no existen barreras para la prestación de servicios para personas con discapacidad, y citando una frase del licenciado en turismo accesible y fundador de la Red de Turismo Accesible de Argentina, Alejandro López “*El limite no es la discapacidad. El limite son las barreras que se construyen en torno a la persona con discapacidad*”.

Ilustración 5. Práctica de bungee y canopy de PcD en Argentina



Fuente: <https://www.facebook.com/redturismoaccesible/>

Las experiencias exitosas en Sudamérica también demuestran que si bien las adaptaciones de infraestructura son importantes para la prestación de los servicios turísticos para PcD, no son fundamentales, sino que se puede hacer el acompañamiento a PcD de forma apropiada con una buena capacitación y ayudas tecnológicas o equipos apropiados.

Ilustración 6. Práctica de turismo naturaleza de PcD en sendero no adaptado en Chile



Fuente: <https://www.facebook.com/TURISMOINCLUSIVOCHILE/posts/turismo-inclusivo>

Por último, es de resaltar que mientras en Colombia es difícil encontrar oferta nacional de actividades turísticas para PcD, en una de las agencias chilenas (Accesible Travel Américas) se presenta oferta de servicios inclusivos en ciudades colombianas como: Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Isla Múcra, San Andrés y Providencia, entre otros.

6. Formulación del problema

Ante las necesidades de las PcD, el tamaño de esta población y para responder a los requerimientos de la normatividad nacional e internacional que establecen los compromisos para dignificar a las PcD, así como también destacando que para la práctica de turismo sostenible es indispensable que los prestadores deben procurar la inclusión de las comunidades, sensibilizar tanto a turistas como a las personas de su entorno de influencia en temas como las discriminación, incentivando medidas que mitiguen los impactos negativos y causar impactos positivos en toda la cadena de valor y teniendo en cuenta la existencia casi nula de servicios turísticos especializados para PcD, se plantea la necesidad de la creación de una agencia operadora de viajes especializada en servicios turísticos para PcD.

Lo anterior, con el convencimiento que para que una persona con discapacidad tenga una experiencia turística satisfactoria no solo es necesario que cuente con una rampa de acceso, con una habitación o un baño adaptado, sino que requiere sentirse parte de todas las actividades que desarrolla su grupo de viaje y que esa participación se desarrolle con dignidad conservando al máximo su autonomía a través del reconocimiento de sus capacidades y necesidades.

7. Estudio técnico

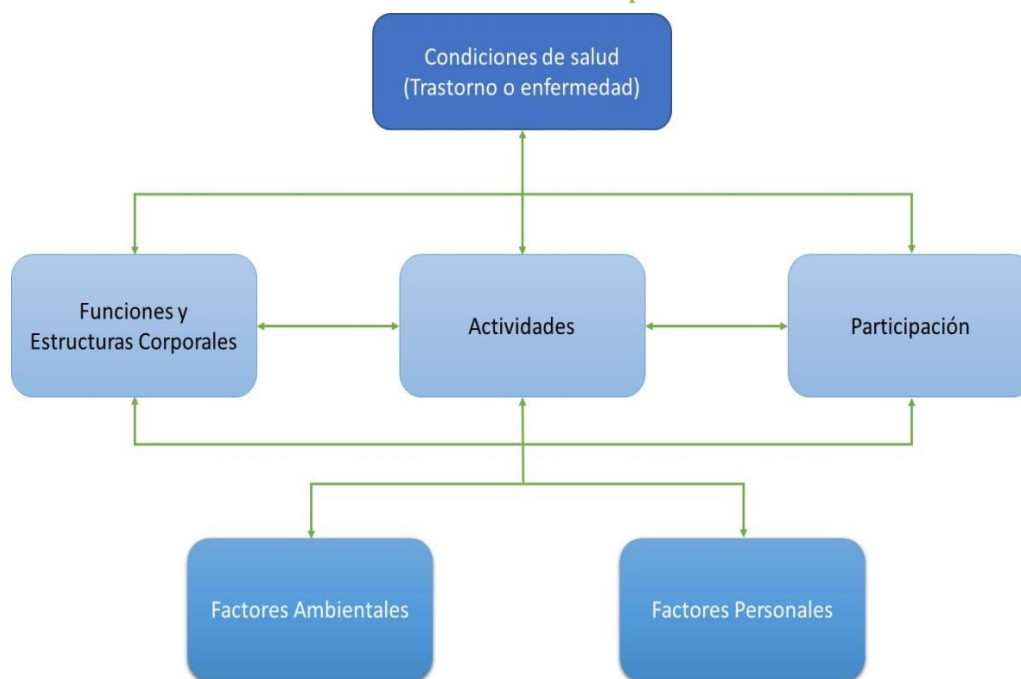
7.1. Clasificación de la discapacidad

Hablar de los diferentes tipos de discapacidad es de vital importancia para tener un acercamiento más preciso a la situación actual y necesidades de las PcD.

En Colombia cada día se ha avanzado poco a poco en ser un país más inclusivo, pero es un proceso que todavía requiere mucha planeación para aún más, la ejecución de estos y que no queden sólo en papel, por ello es importante dejar en claro que la normatividad existente como la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y documentos tales como la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la discapacidad y la salud (en adelante CIF), se han convertido las cartas de navegación para las instituciones gubernamental para la creación de políticas públicas en pro del desarrollo de principios orientadores que permitan optimizar o repotenciar las habilidades de cada persona desde la igualdad, participación, equidad y sostenibilidad. Por eso es importante conocer los nuevos conceptos que desde la CIF permiten describir experiencias positivas.

La CIF fue aprobada por los 191 países que integran la OMS, esta fue una gran iniciativa para poder manejar las políticas públicas a nivel individual y grupal y así tener acceso a datos más precisos en lo que se refiere a discapacidad. Por ello es muy importante tener en claro el esquema y los conceptos que plantea el CIF como modelo integral de clasificación y que muestra la interacción entre sus componentes, así:

Gráfico 14. Clasificación de discapacidad CIF



Elaboración: Clasificación Internacional del Funcionamiento, la discapacidad y la salud.

- **Funciones corporales:** son las funciones fisiológicas de los sistemas corporales (incluyendo las funciones psicológicas).
- **Estructuras corporales:** son las partes anatómicas del cuerpo, tales como los órganos, las extremidades y sus componentes.
- **Actividad:** es la realización de una tarea o acción por parte de un individuo.
- **Participación:** es el acto de involucrarse en una situación vital.
- **Factores Ambientales:** constituyen el ambiente físico, social y actitudinal en el que las personas viven y conducen sus vidas.
- **Factores Personales:** constituyen el trasfondo particular de la vida de un individuo y de su estilo de vida.

Igualmente existen cuatro tipos principales de discapacidad, clasificadas según los ámbitos del ser humano al que afectan según el grado de gravedad de su caso, ya sea que tengan el mismo tipo de discapacidad o una discapacidad distinta son diferentes las necesidades que puedan tener y diferente el nivel de cuidado y atención que se le brinde.

Los tipos de discapacidad y sus grados son variados y complejos, son como la personalidad de un individuo, con rasgos conocidos y otros ocultos o por descubrir, algunos de estos requieren una atención personalizada.

Como se mostró en la gráfica anterior, dentro de la CIF las categorizan dentro de:

- **Funciones Corporales:** En esta podemos encontrar las deficiencias en las funciones fisiológicas y psicológicas como por ejemplo las funciones mentales.
- **Funciones Mentales:** Estas tratan sobre las funciones del cerebro, tanto las funciones mentales globales tales como la conciencia, la orientación, la energía, intelectuales, psicosociales globales, de temperamento y personalidad, y de los impulsos, como las funciones mentales específicas, tales como la atención, la memoria, las psicomotoras, de percepción, pensamiento, lenguaje y cálculo mental.
- **Estructuras corporales:** En esta se definen las deficiencias en las partes anatómicas del cuerpo tales como los órganos, las extremidades y sus componentes y se pueden clasificar como ligera, moderada, grave o completa.
- **Estructuras relacionadas con el ojo, el oído, la voz y el habla:** Aquí se encuentran clasificadas las estructuras vinculadas a la pérdida de la capacidad visual

o auditiva de manera temporal o permanente con un déficit total o parcial y quienes presentan problemas al momento de comunicarse o utilizar el lenguaje.

- **Estructuras relacionadas con el movimiento:** Aquí están clasificadas las funciones motoras o físicas, las cuales presentan una disminución o ausencia de estas, principalmente aquellas que generan una dificultad para la autonomía personal, aún más en la accesibilidad.

7.2. Necesidades para la atención de PCD

Dentro de las principales necesidades que se consideran, se deben tener en cuenta para la prestación de servicios y actividades turísticas son:

- Rampas de acceso.
- Estacionamientos bien delimitados e identificados.
- Facilidad de acceso de transporte vehicular tanto para alojamientos como para atractivos turísticos.
- Buena señalización de los servicios y lugares, que sean de comprensión fácil y con símbolos entendibles para cualquier turista.
- Clara indicación de puntos de información y reservas con una ubicación accesible.
- Alarmas de emergencia con señalización sonora y visual.
- Los corredores o zonas comunes deben ser de tamaños adecuados que permitan una fácil movilidad.
- Las tarifas deben ser iguales para todos los turistas sin importar que tipo de accesibilidad requieran para las instalaciones o servicios.
- El servicio de transporte debe ser el adecuado aún más para personas con movilidad reducida.
- Se debe facilitar la estancia para perros guía.
- Debe haber un buen y adecuado sistema de comunicación entre las habitaciones y la recepción.
- El personal de los prestadores de servicios y atractivos turísticos debe conocer, entender y saber tratar las necesidades que planteen las personas en condición de discapacidad.

Debido a las capacidades diferentes con que cuentan las PcD es relevante conocer algunos datos que pueden facilitar la consecución de materiales didácticos o de apoyo. En su

mayoría estos materiales están dirigidos a PcD visual, ya que desarrollan habilidades con el tacto y el oído.

Por medio del tacto una persona puede:

- Identificar y discriminar texturas.
- Reconocer las formas, tamaños, pesos.
- Establecer relaciones entre objetos: semejanzas, diferencias.
- Conocer la temperatura y sus cambios.
- Identificar objetos.

Por medio del oído una persona puede:

- Percibir la distancia y la profundidad en el entorno.
- Detectar claves y señales que le orienten.
- Detectar obstáculos

También se presentan condiciones que impiden la utilización de ciertas herramientas con un grupo específico, especialmente en lo relacionado a funciones intelectuales, el lenguaje es una de las funciones que con más frecuencia se alteran en el retraso mental, de hecho, la magnitud del compromiso lingüístico se correlaciona en forma directa con la gravedad del retraso mental. (Secretaría de Turismo Buenos Aires)

7.3. Criterios de accesibilidad para la prestación de servicios turísticos para PcD

7.3.1. Reglas básicas para relacionarse con PcD.

- Actúe con naturalidad.
- Utilice el lenguaje que usa con cualquier cliente, sólo evite palabras que sean discriminatorias (por ejemplo: minusválido, retardado, enfermito, etc.).
- Su lenguaje debe ser sencillo.
- Nunca levante la voz a menos que se lo pidan.
- Siempre pregunte si la persona necesita ayuda, si le dicen que sí no asuma que sabe que es lo que necesita, pregunte no suponga. Preste mucha atención a las instrucciones y sígalas cuidadosamente.
- Recuerde que puede ser irrespetuoso y hasta peligroso forzar la aceptación de ayuda.

- Hable directamente con la PcD, reconozca su presencia. No se dirija al acompañante (si lo tiene) para asuntos de la PcD. El contacto directo es importante.
- Nunca pregunte acerca de la discapacidad. Si la persona desea que lo sepa se lo dirá.
- Concéntrese en sus necesidades.
- Asegúrese de conocer los procedimientos de emergencia que sean pertinentes al cliente.
- Evite las actitudes de sobreprotección o paternalistas que llevan a considerar a la PcD incapaz de opinar o tomar decisiones. No infantilice el trato.
- Si tiene dudas, solicite la información directamente a la PcD, ella le dirá como desea ser atendida.
- Cuando no le entienden debe repetir lo dicho utilizando otras palabras o indicaciones, no muestre actitudes de desagrado.
- Cuando deba acompañarla, acomódese al paso de la PcD. Recuerde esto, particularmente, con las personas de baja talla.
- En muchas ocasiones los empleados que prestan servicios turísticos a PcD deben acompañarlas por trayectos largos por lo tanto es importante que conozcan cuál es su papel.
- Siempre este informado de los seguros de salud y de viaje de la PcD. Tenga a mano los contactos en caso de emergencia.
- Tenga cerca el recurso de personal entrenado en primeros auxilios.¹⁸

7.3.2. Recomendaciones para atención y acompañamiento de personas con movilidad reducida

- Siempre pregunte a la persona si necesita ayuda, nunca empuje una silla de ruedas sin preguntar.
- Ajuste su paso al de la PcD y no se ubique detrás o delante de ella, hágalo al lado.
- Para mantener una conversación prolongada sitúese a la altura de sus ojos.
- Cuando la persona utiliza aditamentos como muletas, bastones o caminadores, estos deben permanecer cerca de ellos cuando no los están usando.
- Si debe bajar uno o varios escalones eleve las ruedas anteriores y descienda sobre las posteriores, escalón por escalón. Use el peso de su cuerpo como freno.
- Para subir un escalón o un andén suba primero las ruedas delanteras y colóquelas arriba del escalón, luego levante las traseras e impulse la silla hacia adelante. Si sube más de un escalón coloque la SR de espalda y traccione hacia arriba escalón por escalón.
- No levante la silla desde sus partes móviles como los apoya brazos o apoya pies.

¹⁸ Información extraída de (Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, Instituto Distrital de Turismo, Alcaldía Local de Teusaquillo, Universidad Nacional de Colombia, 2011)

- Levantar la silla entre varias personas siempre es peligroso y es una invasión al espacio de la persona. Si no tiene otra alternativa pregunte primero a la PcD si acepta esta ayuda y como es más conveniente hacerlo.

7.3.3. Recomendaciones para atención y acompañamiento de personas con discapacidad auditiva

- Se recomienda tener a disposición diferentes formas de comunicación, en varios lenguajes, códigos y sistemas comunicativos como p.j. letra grande, pictogramas, lenguaje de señas, información táctil, etc. Se encuentran varias opciones de material didáctico y ayudas tecnológicas en (Protocolo de accesible para personas con discapacidad, 2006)
- Identifique si la persona puede leer los labios si es así, mírela directamente y hable clara y lentamente. NO exagere la vocalización, ni haga muecas, hable normalmente.
- Indíquele el tema de conversación y no lo cambie abruptamente. Tampoco hable de varias cosas al mismo tiempo.
- Reduzca el ruido de fondo si es posible, algunas personas tiene una capacidad residual que les es muy útil.
- Para llamar su atención tóquele ligeramente en el hombro, también puede golpear suavemente el suelo pues perciben fácilmente las vibraciones.
- En general las personas con déficits auditivos no requieren de acompañamiento. Este sólo se da en situaciones de emergencia. Cuando esta situación se presente siempre debe haber alguien asignado para asegurarse que la PcD está informada de lo que pasa. Explíquele lo que está sucediendo y acompáñela a un lugar seguro. Para estos casos el establecimiento puede tener tarjetas de símbolos internacionales, que identifiquen la emergencia, para mostrársela a las PcD.

7.3.4. Recomendaciones para atención y acompañamiento a personas con discapacidad visual

- Aun cuando la haya atendido antes preséntese y presente a las personas que están con usted. De igual manera informe cuando se retira.
- Pregunte si requiere ayuda. Si le solicita ayuda deje que tome su brazo. Debe guiarla no jalarla o empujarla.
- Advértale sobre las escaleras y los obstáculos.
- Ponga atención a sus indicaciones, deben ser claras especialmente cuando se refiere a ubicación (por ejemplo: no use términos como para allá, o aquí).
- El brazo de guía debe ir ligeramente doblado, separado del cuerpo y libre de tensión, como es la persona que guía debe ir medio paso adelante para identificar

los obstáculos así la PcD percibe los movimientos y tiene tiempo de imitarlos. El ritmo del paso lo marca la PcD, por tanto el guía debe adaptarse a este ritmo.

- Al igual que con las PcD auditiva los materiales de apoyo pueden ser de gran importancia para garantizar experiencias significativas, estimular los otros sentidos: el tacto, el gusto, el olfato y el oído.

7.3.5. Recomendaciones para atención y acompañamiento a personas con discapacidad intelectual

- Trátela de forma natural. Evite actitudes basadas en prejuicios como sobreprotección, miedo, etc. Este tipo de actitudes dificultan que la persona establezca una relación adecuada.
- Es importante solicitar la autorización de quienes acompañan a la persona con discapacidad, para la práctica de alguna actividad turística particular. Asimismo, se debe preguntar a su acompañante las indicaciones pertinentes para establecer la mejor relación posible con ella.
- Se sugiere evitar las situaciones de estrés continuo, así como aquellas que puedan generar violencia, como discusiones o críticas. No elevar la voz cuando no sea necesario.
- Se recomienda hablar de forma lenta y clara. Tomarse un tiempo para escuchar lo que dice.
- No sobreproteger a la persona. Sólo se debe brindar la ayuda necesaria, procurando que se desenvuelva sola en las distintas actividades que puedan realizar.
- Se debe asegurar su participación en todas las actividades que les sea posible realizar, fomentando su relación con otras personas. Su inclusión en el grupo mejorará su autoestima.
- La persona siempre debe ser tratada de acuerdo a su edad, considerando sus capacidades.
- Es necesario tener paciencia, sus reacciones suelen ser lentas y pueden tardar en comprender lo que se dice. Ser flexible y mostrar siempre apoyo, inspirará la confianza en su persona.

7.3.6. Requerimiento de accesibilidad referente a información turística

Estos requerimientos se han extraído teniendo en cuenta lo establecido por la OMT en el informe de (Recomendaciones de la OMT sobre accesibilidad de la información turística, 2015) y lo establecido a nivel internacional de accesibilidad web (Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG) 2.1, 2018).

De acuerdo a las recomendaciones de la OMT sobre accesibilidad de la información turística, la información debe caracterizarse por 5 elementos fundamentales:

- Incluir información de accesibilidad de la infraestructura y servicios.
- En el material promocional indicar puntos de contacto o ampliación de información preferiblemente personalizado.
- Información coherente en todos los canales.
- Que las personas que manejan la información estén capacitadas en criterios de accesibilidad.
- Que el contenido este actualizado.

7.3.6.1. *Material impreso*

Debe contener una estructura organizada, con frases cortas o una idea por frase, manejar lenguaje sencillo y claro, evitar abreviaturas o tecnicismos, uso de textos sin justificar y ubicado de manera horizontal, no dividir palabras en dos líneas, si se escribe en columnas que estén adecuadamente separadas, interlineado suficiente.

Las fuentes mínimo de 12 puntos sencillas y fáciles de leer sin decoraciones o cursivas, manejar el contraste entre fondo y letra preferiblemente escribir sobre fondos sólidos no imágenes, no imprimir en materiales con brillo porque dificultan la lectura y considerar impresión en formatos alternativos y braille.

7.3.6.2. *Contenidos digitales*

En todo documento enviado por correo electrónico, folleto o pasaje de viaje, o en documentos descargables en páginas web sobre turismo, es importante asegurarse de que el público sepa qué se está descargando y de que el contenido sea utilizable y accesible.

Cuando se utilicen imágenes o pictogramas incluir contenido en formato texto, de forma tal que pueda transformarse en sonido con herramientas como lectores de pantalla, así mismo no escribir en columnas para que el lector de pantalla sea más eficiente y se lea ordenadamente, que las imágenes no interrumpan el texto.

7.3.6.3. *Contenidos audiovisuales*

Incluir subtítulos o suministrar transcripciones en enlaces o páginas web, considerar la inclusión de ventana emergente o video con un intérprete, contenido en otros idiomas si su

mercado meta no tiene como primera lengua el idioma del video, proporcionar botones para saltar fragmentos, pausar o detener la presentación.

7.3.6.4. *Páginas web*

De acuerdo a (Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG) 2.1, 2018) los sitios web deben cumplir con doce orientaciones y ser: perceptibles, manejables, comprensibles y robustos, para ello deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Proporcionar textos alternativos para contenidos no textuales.
- Proporcionar subtítulos y otras alternativas para elementos multimedia.
- Crear contenidos que puedan presentarse de diferentes formas, incluso con tecnologías de apoyo, sin perder significado.
- Hacer más fácil que los usuarios vean y oigan el contenido.
- Hacer que toda funcionalidad sea accesible a través de un teclado.
- Dar a los usuarios suficiente tiempo para leer y usar el contenido.
- No utilizar contenidos que puedan causar crisis epilépticas, por ejemplo, no utilizar flash o advertir cuando el contenido lo incluya.
- Ayudar a los usuarios a navegar y a encontrar los contenidos.
- Hacer el texto legible y comprensible.
- Crear contenidos cuya apariencia y funcionamiento sean predecibles.
- Ayudar a los usuarios a evitar y corregir errores.
- Maximizar la compatibilidad con las herramientas de usuario actuales y futuras.

8. Análisis de entorno

8.1. Aspecto económico

En materia económica el turismo representa en la actualidad uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel mundial, en Colombia el turismo ha venido con una tendencia al alza que ha sido impulsada en gran medida por el mejoramiento de la imagen del país como consecuencia del proceso de paz con las FARC.

Según datos del Centro de Información Turística de Colombia (CITUR) con base en el DANE, las divisas generadas por el sector turístico han incrementado en un 24% en los últimos seis años ubicándose un 6.9% por encima de la media nacional.

“En 2017, el ingreso de divisas al país por concepto de turismo creció 5,4% frente al 2016, según datos del Banco de la República. De acuerdo con la cuenta de viajes y transporte de pasajeros, Colombia logró el año pasado ingresos por US\$5.787 millones -la más alta en la historia del país. El ingreso de divisas por turismo en el 2017 anotó un incremento del 68% frente a las que generaba el sector en Colombia en 2010 (US\$3.440 millones) y representa el 78% del total de las exportaciones de servicios”¹⁹.

Durante el 2018 el comportamiento fue similar, ya que para entre enero y mayo del año anterior la llegada de visitantes extranjeros presentó un incremento del 38% llegando a 3,3 millones de entradas y durante el primer trimestre del mismo año las divisas generadas por el turismo representaron el 6,9% del PIB, mientras que en el 2017 fue de 1,6%.²⁰

Ahora bien, si el mercado de interés son las PcD y su demanda de actividades turísticas, se debe acotar que según la OMT más de 60 millones de personas en condición de discapacidad viajan por ocio, razón por la cual, en el año 2018 la OMT escogió el tema de la accesibilidad para conmemorar el día del turismo en el mes de septiembre.

Lo anterior en el entendimiento que existe un compromiso adoptado por diferentes países del mundo por garantizar los derechos de las PcD y que en dichos derechos está inmerso el derecho al turismo, la recreación y el disfrute de su tiempo libre, reconociendo la gran oportunidad para permitirse crear experiencias significativas para personas que cada día

¹⁹ Datos tomados de la revista especializada portafolio en su versión digital, consultada el 13 de febrero de 2009 y disponible en <https://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>

²⁰ Datos tomados del artículo “Turismo: la prometedor industria que no contamina” publicado el 13 de julio de 2018 en la revista dinero. Consultado en versión digital el 13 de febrero de 2019 y disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

deben esforzarse para poder disfrutar con sus familias de ese tipo de espacios y que mediante la oferta de estos productos y servicios no solo se contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de las PcD, sino también al incremento de ingresos del sector turismo, a la des estacionalización de los destinos y a la generación de empleos.

En este mismo sentido, en el país se incluyó dentro del Plan Nacional de Desarrollo y la estrategia de “Turismo accesible, abriendo puertas hacia la paz” una serie de actividades con el fin de incentivar la implementación de cambios estructurales en la cadena del turismo (incluido entes gubernamentales, características y visión del destino) de forma tal que se fomente y permita la inclusión de PcD como consumidores habituales de los productos y servicios turísticos.

8.2. Aspecto jurídico político

8.2.1.1. Normatividad y políticas internacionales

Tabla 3. Normatividad internacional relacionada a turismo e inclusión

Ley, acuerdo, convenio, etc.	Descripción	Artículo o aparte de especial relación
(Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad, 2000)	Prevenir y eliminar la discriminación a las personas con discapacidad, de forma tal que se propicie su plena integración social	Art. 3 Medidas para eliminar progresivamente la discriminación y promover la integración por parte de las autoridades gubernamentales y/o entidades privadas en la prestación o suministro de bienes, servicios....., la recreación,.....etc.
(Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006)	El propósito de la Convención es promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente.	Art. 30, numeral 5, literales C y E. C. Asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a instalaciones deportivas, recreativas y turísticas. E. Asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a los servicios de quienes participan en la organización de actividades recreativas, turísticas, de esparcimiento y deportivas.

(Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud CIF, 2011)	Determina la clasificación y codificación de la discapacidad como el resultado de la interacción que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación.
(Recomendaciones de la OMT por un turismo accesible para todos, 2013)	Indican las medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas informáticos y la tecnología de la información y las comunicaciones, y a otros servicios e instalaciones abiertos al público o de uso público, tanto en zonas urbanas como rurales y costeras.

Elaboración: Propia

8.2.2. Normatividad y políticas nacionales

Tabla 4. Normatividad colombiana relacionada a turismo e inclusión

Ley, acuerdo, convenio, etc.	Descripción	Artículo o aparte de especial relación
Constitución Política de Colombia 1991		<p>Art. 52. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.</p> <p>Art 47. El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que</p>

requieran.		
Ley 762 de 2002	Por medio de la cual se adopta la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.	
NTS AV03 Infraestructura en Agencias de Viajes (2002)	Esta norma técnica sectorial establece la infraestructura que deben tener las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente.	
Ley 1346 de 2009	Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad”	
Resolución 4322 de 2011	Por el cual se reglamenta el artículo 6° de la ley 1171 de 2007	Establece que los prestadores de servicios turísticos deben establecer un descuento mínimo del 15% a los adultos mayores de 62 años que se encuentren registrados en el nivel I o II del SISBEN. Es relevante debido a que los adultos mayores se consideran personas en situación de discapacidad debido a su movilidad reducida.
CONPES No. 166 de 2013, Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión social	Se definen los lineamientos, estrategias y recomendaciones para avanzar en la implementación de la Política Pública de Discapacidad e Inclusión Social	Solicitar al MINCIT promover dentro del sector turístico, la adecuación de la infraestructura turística para las PcD, de acuerdo con las normas legales vigentes.
Ley estatutaria 1618 de 2013	Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.	Art. 19. El MINCIT, promoverá dentro del sector turístico la necesidad de adecuar la infraestructura turística para personas con discapacidad, de acuerdo con las normas mínimas legales vigentes, al igual que la aplicación de tarifas diferenciales entre los empresarios para este grupo de la población colombiana. Así mismo, asegurará que los sistemas

		de calidad del sector turístico incluyan la variable de accesibilidad para las personas con discapacidad.
Ley 1752 de 2015	Establece sanciones penales a conductas u actos discriminatorios	Quién lleve a cabo actos discriminatorios incurrirá en prisión de doce (12) a treinta y seis (36) meses y multa de diez (10) a quince (15) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
Decreto 2158 de 2017	Tiene por objeto instrumentalizar los programas de servicios y descuentos especiales del turismo de interés social, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 35 de la ley 300 de 1996, modificado por el artículo 15 de la Ley 1558 de 2012.	Art. 2.2.4.9.2.2. Programa turismo accesible. Art. 2.2.4.9.3.1. Descuentos especiales. (Mínimo del 10%). Art. 2.2.4.9.3.3. Suscripción de acuerdos con los Prestadores de Servicios Turísticos y con Cajas de Compensación Familiar.
Ley 1145 de 2017	Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad. Esta ley tiene como objeto impulsar la formulación en implementación de la política pública en discapacidad, en forma coordinada entre las entidades públicas del orden nacional, regional y local.	
NTS TS 003	Establece los requisitos de sostenibilidad en los aspectos ambientales, socioculturales y económicos que son aplicables a las agencias de viajes	

Elaboración: Propia

8.3. Análisis del sociocultural de discapacidad

La convención de derechos de las personas con discapacidad, plantea que la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno, que limitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.²¹

²¹ (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2006)

Colombia mediante la Ley 1346 de 2009, la Ley 762 de 2002, aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad²² permitiendo desde allí partir con muchas iniciativas en pro de identificar la situación de la población con discapacidad, esto se vio reflejado principalmente con la creación del Registro para la localización y caracterización de PcD²³ el cual tomo como base la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud (CIF) aun así, en el país todavía es difícil lograr determinar el impacto que puede generar las condiciones particulares de vida en PcD o cuales son los roles que deben cumplir las administraciones locales y departamentales al igual que el gobierno nacional que permitan encaminar la sociedad hacia una verdadera inclusión y participación de esta población.

“El porcentaje de personas mayores de 18 años con discapacidad que reportan no tener ningún nivel educativo es 6 veces mayor que aquellos que no presentan una discapacidad (61.6% frente al 10.6%) al igual que el 68% de las PcD en edad de trabajar se encuentran inactivas”²⁴

Si bien en Colombia existe una clara y diversa normatividad frente a PcD y disposiciones precisas para garantizar sus derechos, la brecha que hay entre lo estipulado y lo ejecutado es muy grande, lo cual genera un impacto frente a la realización de una inclusión de esta población en los diversos sectores económicos del país, generando una gran limitación en sus recursos financieros que repercuten en no poder disfrutar de actividades de ocio o recreación tanto para ellos como sus familias.

Y es que generar un cambio de conciencia en la sociedad y la cultura de todo un país requiere de unos esfuerzos contantes que permitan fortalecer el desarrollo de PcD frente a sus capacidades y las oportunidades de participación en cualquier ámbito.

²² Datos tomados de la página del Departamento Nacional de Planeación, consultada el 28 de febrero de 2019 y disponible en <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/discapacidad.aspx>

²³ (DANE, 2003)

²⁴ Datos tomados de la presentación de la Política de Discapacidad e Inclusión Social, consultada el 28 de febrero de 2019 y disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/Conpes%20166_web.pdf

9. Descripción de la propuesta

9.1. Descripción del servicio

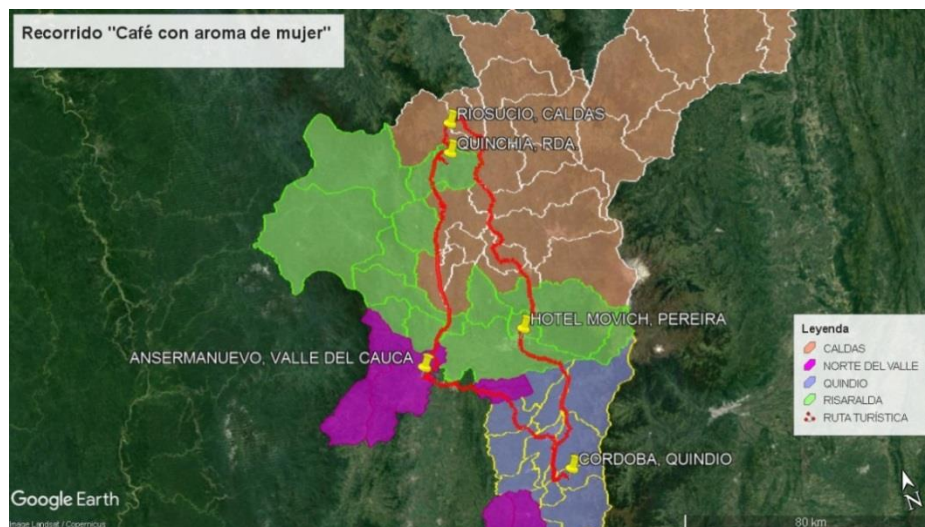
La agencia operadora de viajes especializada en servicios para las PcD, se constituye inicialmente como una agencia online que ofrece los siguientes servicios:

- Servicios de operación de planes o paquetes ya creados por una agencia de viajes mayorista o agencia de viajes y turismo, implementando protocolos y criterios de inclusión para ser disfrutados por PcD. Este servicio incluye sensibilización y capacitación inicial en temas de accesibilidad e inclusión para los colaboradores de las agencias contratantes.
- Pasadías y visitas guiadas a diferentes atractivos culturales, naturales, religiosos y deportivos, que permitan que las PcD accedan al patrimonio cultural y natural de los destinos seleccionados.
- Paquetes diseñados con criterios de accesibilidad para que tanto las PcD como sus cuidadores y acompañantes disfruten de todas las actividades.
- City tours por los municipios del Paisaje Cultural Cafetero.
- Capacitación en temas relacionados con turismo, sostenibilidad e inclusión (tanto para prestadores turísticos como para funcionarios públicos).

9.2. Área de influencia de la empresa

SAKABUMA sus productos turísticos especialmente a PcD y agencias ubicadas principalmente en la ciudad de Pereira y otros municipios del departamento de Risaralda. Las actividades diseñadas y operadas por Sakabuma llevan a cabo en los diferentes municipios del Paisaje Cultural Cafetero, a continuación se presentan los mapas de influencia de algunas de las rutas diseñadas directamente por la agencia.

Ilustración 7. Mapa del recorrido "Café con aroma de mujer" donde se refleja la zona de influencia de la agencia



Fuente: Elaboración propia

10. Estructura organizacional

10.1. Tipo de organización o empresa

La Agencia es una empresa legalmente constituida como una sociedad por acciones simplificadas, que desempeña todas las funciones de las agencias de viajes operadoras establecidas dentro del artículo 5° del decreto reglamentario 502 de 1997 y actúa bajo el cumplimiento de toda la normatividad vigente y la que pueda llegar a existir referente al sector turístico.

La empresa da cumplimiento a la Ley 1618 de 2013 “por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”, principalmente aquellos mencionados en los artículos 17 y 19 acerca del derecho a la cultura y la facilitación de las prácticas turísticas.

10.2. Trámites para constituirse legalmente

- Toda SAS puede constituirse por una o varias personas, mediante la inscripción de cualquiera de los siguientes documentos:
 - Mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes. (Párrafo 1 artículo 5° Ley 1258 de 2008, Artículo 40 Código de Comercio). (ver anexo 1).
 - Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles (Parágrafo 2° Artículo 5°, Artículos 6° y 7°), o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Cualquiera que sea el documento escogido debe contener los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
- Razón social seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.
- Domicilio principal.
- Término de duración
- Enunciación de actividades principales.
- Capital autorizado, suscrito y pagado.
- El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.
- Forma de administración.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores.
- Nombramientos y cláusula compromisoria.

- Formulario único de registro empresarial y social (RUES).
- Formulario de registro único tributario (RUT).(ver en anexo 2)
- Pagos: El cajero de la Cámara de Comercio liquidará el valor de los derechos por la matrícula mercantil de la sociedad.
- Llevar copia del RUT y de la inscripción de Cámara de Comercio para registro en Industria y Comercio.

10.3. Perfil de los emprendedores

Yadith Ávila

Estudiante de X Semestre de Administración del Turismo Sostenible, con capacidad de responder a las necesidades actuales del sector turismo entorno a ámbitos del desarrollo social, cultural y ambiental a través de procesos de planificación para proyectar y organizar atractivos, destinos y sitios turísticos, desde una visión de interacción con la comunidad anfitriona. Debido a su larga experiencia en el sector cultural y de eventos desde el área operativa y administrativa le permite interactuar e involucrarse en diversos procesos desde planificar a ejecutar las acciones planteadas.

Tecnóloga en Gestión del Turismo Sostenible, estudiante próxima a titularse en Administración del Turismo Sostenible en la Universidad Tecnológica de Pereira, Técnico Profesional en Contabilidad y Finanzas del SENA, cuenta con 10 años de experiencia como Auxiliar de Servicio al Cliente en el Área de Cultural y Bibliotecas de Comfamiliar Risaralda de Pereira.

Lisbeth Rueda

Tecnóloga en Gestión del Turismo Sostenible y estudiante de X semestre de Administración del Turismo Sostenible de la Universidad Tecnológica de Pereira. Profesional con capacidad de planificar, gestionar y ejecutar proyectos que respondan a las necesidades de un destino turístico, partiendo de las premisas de sostenibilidad teniendo como ejes fundamentales el trabajo con y para la comunidad, la conservación de bienes naturales y culturales y la sostenibilidad socioeconómica. Así como de plantear y ejecutar actividades en el ámbito de las empresas turísticas, prueba de ello es la experiencia en las diferentes áreas tanto operativas como administrativas de empresas de tiempo compartido, agencias de viajes y alojamientos tanto de negocios como rurales.

Cuenta con más de cinco años de experiencia en el sector hotelero, tanto de tipo rural como urbanos de negocios, dos años de experiencia como jefe de reservas de una agencia de

viajes y turismo en la ciudad de Bogotá, aproximadamente dos años de experiencia como asesora comercial de tiempo compartido en Multivacaciones Decameron Panaca.

10.4. **Análisis estratégico organizacional**

10.4.1. **Debilidades**

- Ser una empresa nueva y cuyos propietarios no cuentan con experiencia en emprendimientos.
- Falta de recursos económicos y por ende de capital de trabajo.
- El personal base para iniciar la agencia no cuenta con formación en lenguaje de señas.

10.4.2. **Oportunidades**

- Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística.
- Lineamientos nacionales del turismo incluyen la accesibilidad como uno de los temas importantes a tener en cuenta.
- El uso de marketing directo y selectivo para dirigirnos a un público objetivo.
- Posibilidad de entablar convenios con fundaciones, asociaciones, cajas de compensación y entidades del estado.
- Aumento en las llegadas de turistas extranjeros ocasionado por el mejoramiento de la imagen del país gracias al proceso de paz.

10.4.3. **Fortalezas**

- Página web con diseño universal, donde se utilizan herramientas audiovisuales que atractivas, prácticas y funcionales para personas con diferentes tipos de discapacidad.
- Ideas innovadoras.
- Personal capacitado y con conocimientos amplios del territorio, de los parámetros para creación de rutas o paquetes turísticos y de la logística para su ejecución.

10.4.4. **Amenazas**

- Falta de infraestructura o condiciones mínimas de accesibilidad para el disfrute de ciertos atractivos.
- Oferta turística por parte de personas o empresas no capacitadas para ello (fundaciones, asociaciones, entre otros) y a precios bajos.

10.5. Objetivos de la organización

10.5.1. Objetivo general

Proyectar, elaborar, diseñar, operar y ofrecer programas y paquetes turísticos especializados, dentro del Paisaje Cultural Cafetero que contribuyan a incentivar el conocimiento, apropiación y salvaguarda del Patrimonio Cultural y Natural de la región, facilitando la participación y disfrute de actividades turísticas por parte de PcD

10.5.2. Objetivos específicos

- Propiciar la inclusión de la población en situación de discapacidad, en el desarrollo y disfrute de las actividades turísticas, garantizando total grado de implicación, profesionalismo y conocimiento del producto, perfil y necesidades de los clientes por parte de nuestro equipo de trabajo.
- Ser fieles a nuestra misión y comprometer nuestros recursos con el crecimiento de la organización, de nuestros colaboradores, proveedores y la satisfacción del cliente.
- Contribuir notablemente al desarrollo de los territorios que se intervengan durante la ejecución de los programas turísticos.
- Asesorar efectiva y oportunamente a los clientes potenciales, según sus necesidades, facilitando que el producto que obtenga sea realmente el deseado y acorde a sus capacidades.

10.6. Aliados estratégicos

Para el cumplimiento de su objeto social, la Agencia Operadora de Turismo cuenta con las siguientes alianzas estratégicas con unidades de negocio que apoyan y respaldan su operación.

- CORPOALEGRIA: Prestador de servicios de rehabilitación integral de fácil acceso, oportuno y de calidad para personas en situación de discapacidad y vulnerabilidad, brindando cobertura en las diferentes áreas terapéuticas, teniendo en cuenta su componente físico, emocional, comportamental y cognitivo; además de proporcionar herramientas de integración social como cultura, deporte y educación.
- COLOMBIA ACCESIBLE: Capacitan al personal de las empresas en la correcta atención a los clientes con discapacidades por medio de talleres vivenciales e interactivos.
- COMFAMILIAR RISARALDA Y FUNDACION COLSALUD: Qué en conjunto trabajan para la atención del Programa de Atención a Discapacitados PAD con el que cuenta Comfamiliar para dar apoyo a la población de PcD.

- **ACRECER TEMPORAL S.A.S:** Es una empresa dedicada al suministro de empleados temporales y a la prestación de servicios para el desarrollo de proyectos de outsourcing de gestión humana y consultoría organizacional con tarifas especiales para dar cumplimiento al Decreto 1072 de 2015 relacionado con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST).
- **COLASISTENCIA:** Empresa que brindar la ayuda y la atención oportuna ante cada suceso o eventualidad, en función de la prestación de servicios de asistencia Integral en COLOMBIA, lo que nos hace poseedores de la red más amplia de convenios con entidades médicas, transportes de emergencia, médicos prestatarios, abogados, odontólogos, funerarias entre otras, que permiten brindar una atención sin que el cliente final incurra en gastos imprevistos, contando siempre con un acompañamiento permanente por parte del único Call Center especializado en Colombia durante las 24 horas del día los 7 días de la semana.
- **Red Europea para el Turismo Accesible (ENAT):** Es la asociación internacional sin ánimo de lucro dirigida a trabajar para las empresas y los organismos que desean ser pioneros en el estudio, la promoción y la práctica del turismo accesible.

10.7. Misión

SAKABUMA, es una agencia de viajes operadora que fomenta el respeto, el conocimiento y la salvaguarda de los diferentes sitios turísticos, ayudando al crecimiento social, económico y cultural de las comunidades en donde se desarrollan las actividades turísticas que permitan reconocer valores, formas de vida y costumbres propias, ya sean con fines educativos o recreativos.

Trabajamos por una sociedad más inclusiva y equitativa, facilitando el acceso, participación y disfrute de actividades recreativas y turísticas por parte de PcD.

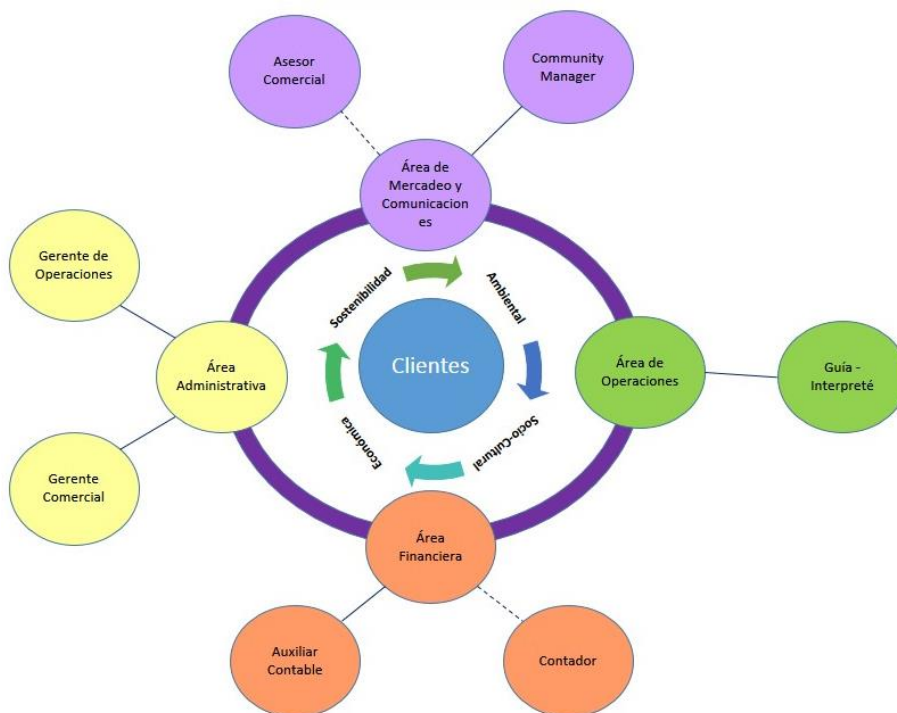
10.8. Visión

Para el 2021 posicionarnos como la principal agencia de viajes operadora de turismo inclusivo de la región. Siendo reconocida por la calidad del servicio ofrecido y el cumplimiento de la promesa de valor, y a su vez por brindar una oferta de turismo especializada en producto o servicios turísticos para personas en situación de discapacidad que satisfaga las expectativas del viajero, mediante experiencias que lo integren al entorno social, económico y cultural del lugar que visita.

10.9. Estructura Organizacional

Sakabuma S.A.S. Agencia de Viajes Operadora Turística, ha optado por un organigrama circular ya que por la tipología de la empresa facilita la comunicación entre los diferentes procesos, la toma de acciones y el trabajo coordinado entre los mismos, lo cual constituye la clave del éxito para la prestación de servicios.

Gráfico 15. Organigrama de Sakabuma S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Esta es la estructura propuesta para la operación de la agencia, pero inicialmente solo se contará con las socias, quienes tendrán los cargos de Gerente Comercial y Gerente de Operaciones, igualmente desempeñarán las funciones de mercadeo, ventas y operación de algunos productos. Se contempla la contratación por prestación de servicios de un guía o interprete en lengua de señas en los casos que sea necesario. Se irá ampliando la capacidad operativa de la agencia con la contratación de más personal de planta a medida que vayan generándose ingresos.

10.10. Valores corporativos

- Integridad, ser transparentes durante el desarrollo de cualquier actividad.
- Respeto por nuestros colegas, clientes, por la comunidad y por el patrimonio de los destinos.
- Equidad para la toma de decisiones y manejo de situaciones que se presenten en la agencia, respetando y teniendo en cuenta las diferencias de las partes involucradas.
- Pasión y compromiso para el adecuado desarrollo de nuestras actividades.
- Creatividad estableciendo de forma continua cambios que permitan favorecer a la empresa, el trabajador, la sociedad y el entorno.

- Colaboración y trabajo en equipo que promueva el ambiente armónico dentro de la organización.

10.11. Políticas empresariales

SAKABUMA tiene como políticas para el desarrollo de sus actividades:

- El cumplimiento de toda la normatividad actual y futura que nos rige en cada una de nuestras actividades.
- Implementación de un sistema de calidad y mejora continua.
- Minimizar el impacto ambiental y cultural durante el desarrollo de nuestras actividades.
- Incentivar la apropiación del patrimonio cultural, material e inmaterial de los destinos visitados.
- Rechazar la discriminación de cualquier índole, hacia turistas, comunidad, colaboradores y todas aquellas personas vinculadas a nuestras actividades.
- Es el compromiso de todos los funcionarios de la organización fomentar el trabajo en equipo que nos permite crear una identidad organizacional y cumplir los objetivos propuestos.

10.12. Manual de funciones, perfil de colaboradores

10.12.1. Competencias de los colaboradores

Se establecen una serie de competencias generales con que deben contar las personas que se vinculen laboralmente a la agencia de viajes.

- **Adaptación:** Capacidad para acomodarse rápidamente y funcionar eficazmente en cualquier entorno de trabajo.
- **Análisis:** Capacidad para estudiar una información extractando en ella los elementos más relevantes.
- **Aprendizaje:** Interés de adquirir nuevos conocimientos que le permitan ser más competente.
- **Asertividad:** Capacidad para comunicarse de forma madura, aceptando la postura de los demás aunque no coincida con la propia, evitando los conflictos y expresando expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.
- **Autocontrol:** Capacidad de controlarse en situaciones estresantes.
- **Autonomía:** Capacidad de tomar decisiones con sentido crítico.

- **Búsqueda de información:** Curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta para hallar explicaciones y adquirir nuevas habilidades técnicas.
- **Colaboración y Cooperación:** Capacidad de trabajar en grupos multidisciplinarios.
- **Confianza en sí mismo:** Creencia en su capacidad para elegir el enfoque adecuado en la realización de una tarea, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- **Creatividad:** Capacidad de crear y probar nuevas maneras de hacer algo y reconocimiento de que hay más de una forma de resolver un problema.
- **Delegación:** Capacidad de confiar a otros colaboradores actividades significativas, proporcionar retroalimentación y recompensar las mejoras permitiendo que se sientan motivados para asumir mayores responsabilidades.
- **Dinamismo:** Actuar con agilidad, eficiencia, movilidad y rapidez.
- **Empatía:** Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.
- **Estabilidad Emocional:** Madurez y control de los impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración y seguridad en sí mismo.
- **Flexibilidad:** Predisposición y capacidad para el cambio.
- **Iniciativa:** Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades, anticipándose a los demás.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- **Negociación y conciliación:** Habilidad para resolver conflictos.
- **Orientación estratégica:** Conocimiento del entorno e influencia, en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
- **Orientación al Logro:** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento. (Protocolos de Servicio para el Turismo Accesible de Turistas y Visitantes Jovenes, Adultos mayores y Personas en Situación de Dsicapacidad , 2011)

10.12.2. Manual de funciones

Se define el manual de funciones de los cargos principales de la agencia:

SAKABUMA S.A.S. AGENCIA OPERADORA	MANUAL DE FUNCIONES GUÍA – INTERPRETE	Código
CARGO: Guía Interprete		
FECHA ANÁLISIS: Noviembre de 2018		
JEFATURA INMEDIATA: Gerente de Operaciones		
TRABAJADORES A CARGO: Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
Objetivo general		
Recibir, despedir, informar, orientar, acompañar y asistir a visitantes ya sea en aeropuertos, hoteles, ciudades y pueblos para el desarrollo de las actividades turísticas.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES PERMANENTES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Guiar y manejar a los turistas de acuerdo al perfil del grupo. ❖ Dominar y demostrar conocimientos generales y específicos, de acuerdo a su especialización. ❖ Manejar situaciones imprevistas del entorno y de los turistas. ❖ Diseñar y aplicar un plan de contingencia frente a emergencias. 		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES OCASIONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar las demás funciones que le encomiende el Gerente de Operaciones 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseña y organiza la visita turística. ❖ Prepara la información que va a brindar y la actualiza periódicamente. ❖ Elabora guiones de información turística. ❖ Elabora un fichero o base de datos con información clasificada de los distintos atractivos turísticos. ❖ Se provee de material gráfico (mapas, fotos, láminas, etc.) acorde al perfil del grupo, para hacer más ilustrativo su guianza. 		
RELACIONES DEL CARGO		
Al interior de la empresa: Gerentes, Community manager y asesor de ventas		
Al exterior de la empresa: Prestadores de servicios y turistas		
PERIODO DE EMPALME		
El periodo de empalme se estima en 15 días, máximo 1 mes.		
OBSERVACIONES		

SAKABUMA S.A.S. AGENCIA OPERADORA	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE DE OPERACIONES	Código
CARGO: Gerente de Operaciones		
FECHA ANÁLISIS: Noviembre de 2018		
ÁREA O PROCESO: Administrativa		
JEFATURA INMEDIATA:		
TRABAJADORES A CARGO: Auxiliar contable, Contador y Guía – interprete		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
Objetivo general		
Recopilar, clasificar y registrar de manera ordenada las operaciones contables de la agencia, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones del gerente de operaciones.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES PERMANENTES		
<ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar estrategias de mejora continua para los servicios o paquetes ofertados❖ Integración de equipo de trabajo orientados al resultado❖ Manejo de presupuesto y administración financiera❖ Desarrollar plan de objetivos y seguimiento anual.❖ Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de los grupos de trabajo bajo su mando, administrativo y operativo.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES OCASIONALES		
<ul style="list-style-type: none">❖ Manejar cualquier situación de emergencia que se pueda presentar durante la realización de alguna actividad.		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none">❖ Preparar todos documentos requeridos para los clientes.❖ Hacer cumplir todas las normas y procedimientos de la agencia.❖ Gestionar proyectos con metas específicas.		
RELACIONES DEL CARGO		
Al interior de la empresa: Con todo el personal		
Al exterior de la empresa: Clientes y proveedores		
PERIODO DE EMPALME		
El periodo de empalme se estima en 15 días, máximo 1 mes.		
OBSERVACIONES		

SAKABUMA S.A.S. AGENCIA OPERADORA	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE COMERCIAL	Código
CARGO: Gerente Comercial		
FECHA ANÁLISIS: Noviembre de 2018		
ÁREA O PROCESO: Administrativa		
JEFATURA INMEDIATA:		
TRABAJADORES A CARGO: Asesor de ventas y Community Manager		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
Objetivo general		
Fortalecer la presencia y activa participación de Sakabuma en el mercado, mediante una adecuada y oportuna gestión comercial, orientada al desarrollo de nuevos negocios a nivel local y departamental. Para lograr este propósito, es fundamental el diseño, planeación, dirección, ejecución y control de las políticas, planes y proyectos relacionados con la gestión de mercadeo y ventas en Sakabuma.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES PERMANENTES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir el Plan Estratégico de Mercadeo para Sakabuma. ❖ Diseñar las estrategias comerciales para la ejecución y cumplimiento de las metas. ❖ Analizar conjuntamente con el Gerente de Operaciones, el comportamiento en términos de demanda de los diferentes servicios que presta la agencia. ❖ Proponer iniciativas que proyecten a la agencia hacia el futuro, en los procesos y temas a su cargo. ❖ Asesorar al Asesor de ventas y al Community Manager en la ejecución de sus actividades según solicitud de ellos. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio. ❖ Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la agencia. ❖ Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades del público objetivo definido para la agencia. ❖ Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas. 		
RELACIONES DEL CARGO		
Al interior de la empresa: Todo el personal		
Al exterior de la empresa: Proveedores		
PERIODO DE EMPALME		
El periodo de empalme se estima en 15 días, máximo 1 mes.		
OBSERVACIONES		

10.13. Vinculación laboral de PcD (Ministerio de Trabajo; Best Buddies Colombia, 2016)

Para la agencia de viajes es fundamental contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las PcD no solo mediante la oferta de servicios turísticos especializados que respondan a sus necesidades, sino también generando oportunidades de vinculación laboral de PcD tanto en la agencia como en otros establecimientos turísticos vinculados a la misma.

10.13.1. Ajustes razonables en inclusión laboral para cada discapacidad

10.13.1.1. *PcD física*

- Es importante evaluar la accesibilidad de la persona en silla de ruedas.
- Tener pasillos y espacios de circulación libre de obstáculos para facilitar el tránsito de la silla de ruedas.
- En caso de personas de talla baja, es importante que el mobiliario (repisas, archivadores) bajos, cercanos al escritorio. Contar con apoyapiés para alcanzar objetos.
- Contar con teclados táctiles y mouse adaptados para PcD movilidad en brazos.
- Sensibilización y capacitación de compañeros de trabajo.

10.13.1.2. *PcD Auditiva*

- Señalización en espacios y circulaciones del edificio para facilitar orientación de la persona y rutas de evacuación en caso de emergencia.
- Lo ideal sería que el resto de colaboradores aprenda lengua de señas o una proporción, en caso de no poder hacer esto, se puede utilizar la ayuda del Centro de Relevos o SIEL para la traducción simultánea en lengua de señas. Tener en cuenta que cada sesión del Centro de Relevos tiene una duración de 30 minutos.
- Mantenga siempre contacto visual en el momento de comunicarse, tener en cuenta que para las PcD auditiva que practican labio lectura, no es recomendable participar de comunicación en grupos grandes.
- En caso de ser necesario comunicarse por medio de tarjetas. Letreros, carteles o imágenes informativas para indicar uso de equipos o maquinaria.

10.13.1.3. *PcD Visual*

- Uso de mapas táctiles, braille o imágenes en relieve.
- Luces de emergencia con sonido para orientar la salida en caso de emergencia.
- Evitar al máximo la existencia de obstáculos en zonas de circulación.

- Utilización gratuita de software para uso de computadores como por ejemplo el lector de pantalla de JAWS, cuyas licencias se encuentran de forma gratuita en varias fuentes.
- Hacer recorrido detallado por las instalaciones a la PcD a vincularse laboralmente, para facilitar el reconocimiento y ubicación de espacios.
- Utilización de superficies de color mate en muebles y pisos para reducir reflejos de luz que perturben a la PcD visual.
- Uso de cintas antideslizantes reflectivas en escaleras y rampas para evitar deslizamientos.

10.13.1.4. *PcD Intelectual y Social*

- Evitar sobreprotección a la PcD.
- Tener paciencia ya que las reacciones pueden ser lentas y demorarse en comprender.
- Divida las tareas en procesos cortos de fácil ejecución.
- Usar colores con poca saturación para crear ambientes de trabajo relajantes.

10.13.2. **Proceso de vinculación laboral de PcD**

- Decisión gerencial que implique plantear una política que garantice que la inclusión va a permear en la organización, evalúe resultados e impacto y la no discriminación de la PcD.
- En el proceso de selección, se debe cambiar el enfoque y no pensar en la discapacidad sino en las habilidades teniendo en cuenta que se pueden hacer ajustes razonables que faciliten la eliminación de barreras de la discapacidad. Cuando se publiquen ofertas laborales indicar que se está abierto a recibir a PcD y cuando se llame a entrevista consultar si requiere algún apoyo o ajuste.
- Es importante realizar ajustes a los perfiles de cargo centrándose en las capacidades necesarias, especificando las tareas esenciales el tiempo y cantidad de personas que las realizan. Determinar necesidades, intensidad, habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes requeridas. Por último, especificar los equipos de trabajo ya que pueden en gran medida determinan las demandas físicas, sensoriales y cognitivas de cada tarea.
- Sensibilización a los colaboradores de la empresa, ya que esto ayuda a reconocer la discapacidad y valorar las habilidades y fortalezas de las PcD, así mismo a promover relaciones de igualdad evitando trato condescendiente. En resumen este paso garantiza la inclusión exitosa en la cultura empresarial.
- Acompañamiento de la empresa a la PcD, como en cualquier otro proceso de vinculación; el acompañamiento e inducción puede constituir la diferencia entre una experiencia de inclusión laboral.

- Evaluación de desempeño, esta debe ajustarse al perfil del cargo y no a las habilidades de las personas ya que si fueron seleccionadas es porque cuentan con las necesarias para cumplir las funciones. La evaluación evidencia si hace falta de acompañamiento, si se deben definir estrategias para que las PcD realicen efectivamente sus funciones a partir de un refuerzo de capacitación, tanto a la persona como al jefe o compañeros.
- Evaluación del programa de inclusión laboral de PcD en la empresa, para ello debe tenerse en cuenta los cambios en clima laboral, el desempeño, el número de empleados con discapacidad y el número de retiro de los mismos, también se puede tener en cuenta los cambios en la percepción de los clientes.

10.13.3. Beneficios tributarios y legales de la inclusión laboral de PcD

Ilustración 8. Impresión de pantalla beneficios inclusión laboral PcD Ley 361 de 1997

Ley 361 de 1997⁴

FUNDAMENTO LEGAL	BENEFICIO	CONDICIONES
Artículo 24	a) Preferencias en igualdad de condiciones en los procesos de licitación, adjudicación y celebración de contratos, sean estos públicos o privados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener por lo menos un mínimo del 10% de sus empleados en condiciones de discapacidad, certificados en la oficina de trabajo de la respectiva zona. • Que hayan sido contratados por lo menos con anterioridad a un año. • Que permanezcan en la empresa por un lapso igual al de la contratación.
	b) Prelación en el otorgamiento de créditos o subvenciones del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Si orienta esos créditos y subvenciones a programas que den empleo a PcD.
	c) Beneficios arancelarios en la importación de maquinaria y equipos destinados al trabajo de PcD.	
Artículo 31	a) Deducción en el impuesto de renta del 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable.	<ul style="list-style-type: none"> • A trabajadores con más del 25% de la limitación, mientras esta vinculación laboral sea vigente. • Que el empleador esté obligado a presentar declaración de renta y complementarios.
	b) Disminución del 50% en la cuota de aprendices que está obligado a contratar el empleador.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar aprendices que sean PcD comprobados en una proporción no inferior al 25%.

Ilustración 9. Impresión de pantalla beneficios inclusión laboral PcD Ley 1429 de 2010

Ley 1429 de 2010

FUNDAMENTO LEGAL	BENEFICIO	CONDICIONES
Artículo 10	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para los empleadores que contraten personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad.

11. Estrategias de mercado

11.1. Propuesta de valor

11.1.1. Atributos competitivos

- **Accesibilidad y diseño universal:** La condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. Presupone la estrategia de «diseño para todos» y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse.
- **Portafolio (servicios):** Es el conjunto de bienes, productos, servicios, recursos e infraestructuras con una oferta consistente en Turismo para todos, incorporando los elementos de la cadena de valor, que permitan una experiencial vivencial.
- **Precio de venta:** Los valores asignados a los diferentes servicios prestados e incluidos en la venta y comercialización de los paquetes turísticos o planes ofertados.
- **Sostenibilidad turística:** Son aquellas actividades turísticas que respetan el medio natural, cultural y social, al igual que los valores de una comunidad, donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje permitiendo, de esa manera, disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa para las comunidades.
- **Atención efectiva y oportuna:** Brindar información clara, concisa, veraz y oportuna que responda a las necesidades del cliente, para lo cual es fundamental indagar acerca de las expectativas del cliente, las motivaciones, acompañantes y limitaciones que pueda tener para el viaje. De una atención efectiva brindada de manera oportuna depende que el cliente obtenga lo que realmente necesita, que se puedan satisfacer las expectativas y generar una relación de confianza y permanencia.

11.2. Estrategia publicitaria

11.2.1. Imagen institucional y concepto de marca

El nombre nace de nuestro objetivo de llevar la cultura a todos, SAKABUMA es un término empleado por los indígenas emberas para saludar, significa Bienvenido a mi casa. Decidimos que fuese el nombre de nuestra agencia como una forma de generar el acercamiento del cliente con la cultura de la región desde el primer contacto.

Los colores institucionales y el logo giran en torno a la riqueza natural existente en el triángulo del café que maravilla y cautiva a quién lo visita.

Ilustración 10. Logo propuesto para Sakabuma S.A.S



11.3. Estrategia de comunicación

- Internet (google adwords y adwords de video), por medio de esta herramienta difundiremos promociones vigentes dentro de la agencia, para el uso de esta herramienta debemos pensar muy bien cuáles son las palabras claves con las que se relacionan nuestras actividades, para garantizar la efectividad y la optimización del presupuesto destinado a cada campaña.
- Redes Sociales, en la actualidad las redes sociales se constituyen como una de las herramientas más utilizadas y efectivas de comunicación y comercialización para llegar especialmente a las poblaciones jóvenes. Por esta razón es importante realizar un uso adecuado de las mismas, esto podría ser una tarea dispendiosa y porque no costosa, si tenemos en cuenta que las grandes empresas y agencias cuentan con una o varias personas dedicadas solo a esta tarea por la gran cantidad de redes sociales existentes. Para minimizar el tiempo que se dedica a este tema dentro de la agencia y optimizar recursos, emplearemos una plataforma llamada HOOTSUITE, la cual nos permite identificar contenidos útiles para publicar, realizar publicaciones simultaneas hasta en 100 redes sociales, incrementar el número de seguidores o personas vinculadas a nuestras redes sociales, también nos permite hacer un análisis del impacto que estamos generando en estos medios y de recibir boletines cada 15 días o de forma mensual.
- Fidelización y contacto con el cliente, al ser una agencia pequeña tenemos la ventaja del contacto directo con el cliente y el trato personalizado. Para potencializar esta ventaja y mantener una comunicación cercana con los clientes que nos permita

lograr su fidelización y eventualmente comunicarles nuevos productos o promociones, utilizaremos una herramienta de mailing llamada marketero.com, que nos proporciona diversos beneficios como creación de formularios para actualización de datos, conformación de grupos (de acuerdo al segmento), comunicación de promociones, boletines, eventos, felicitaciones de cumpleaños, bonos de descuentos, seguimiento de la información enviada y de las ventas generadas por este medio. Esta herramienta por las facilidades que brinda para el diseño y comunicación de información hacia los clientes, sumado a su bajo costo se constituye como pieza clave de comunicación durante la fase de inicio de la agencia.

Ilustración 11. Ejemplo base de publicidad por internet



- Página web, constituye en una herramienta clave para casi todas las empresas hoy en día. Considerando las características de nuestro público objetivo, el diseño de la página web, debe estar soportado en una interfaz de usuario multi-plataforma, multi-idioma y adaptable dinámicamente a los requerimientos del usuario, el desarrollo de contenidos debe incluir muchas herramientas audiovisuales que faciliten la comunicación.
- Mupis ubicados en la proximidad de terminales, aeropuertos y entidades e instituciones prestadoras de salud o que tengan relación directa con PcD.

Ilustración 12. Diseño preliminar de mupi



- Videos publicados en YouTube, como estrategia de video marketing. Debido a la comunicación audiovisual es más fácil y atractiva para los usuarios de internet que artículos extensos. Un video de buena calidad y con calidad de contenido, captaran la atención de quién lo ve e incitará a que busque mayor información, teniendo mayor éxito si dentro del contenido resaltamos la parte emotiva y experiencial. Otro aspecto importante para la puesta en marcha de nuestra estrategia de video marketing es el uso de subtítulos de apoyo y recuadros que transmitan el mensaje en lenguaje de señas, lo anterior para lograr que el mensaje llegue de forma adecuada a las personas con discapacidades auditivas.
- Publicidad impresa que conste de catálogos o brochure, volantes, folletos y cupones o vales de descuento. Para el desarrollo de esta publicidad se debe incluir diseños especiales en sistema braille, para que las personas que poseen discapacidades visuales puedan acceder por sí mismos a la información, facilitando que se sientan como parte del proceso en todo momento y que conservan su autonomía e independencia.

12. Análisis financiero

Para la realización del análisis financiero, se utilizaron las herramientas financieras publicadas en la página web www.bogotaemprende.com de la Cámara de Comercio de Bogotá, consultada entre febrero y marzo de 2019.

12.1. Presupuesto de inversión

Tabla 5. Resumen de inversión y financiación

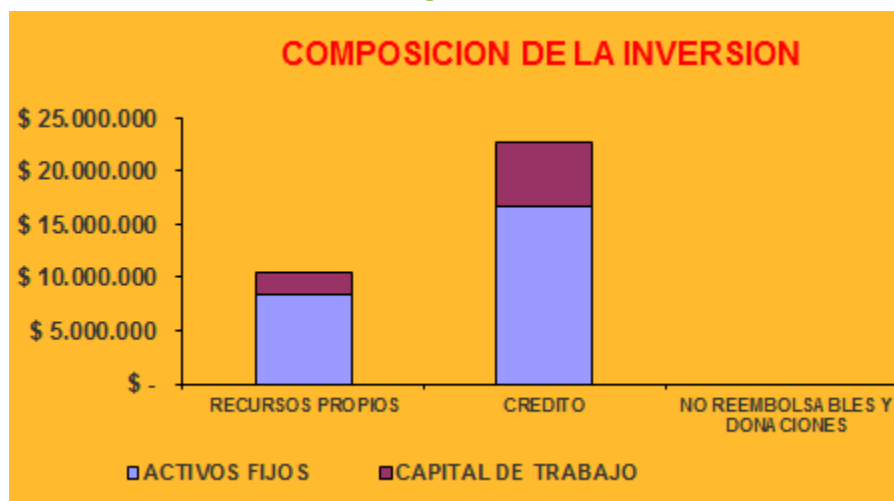
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 8.437.738	81%	\$ 6.622.526	73%	\$ -		\$ 25.060.264	76%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.000.000	19%	\$ 6.000.000	27%	\$ -		\$ 8.000.000	24%
Total general	\$ 10.437.738		\$ 22.622.526		\$ -		\$ 33.060.264	
DISTRIBUCION INVERSION	31,57%		68,43%					

Fuente: Elaboración propia

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$ 33.060.264.

Se aporta el 31,57% con recursos propios, se espera conseguir créditos por el 68,43%. De la inversión se destina para capital de trabajo el 24,2% y para activos fijos el 75,8%

Gráfico 16. Composición de la inversión



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Activos fijos para inversión

ACTIVOS FIJOS						
TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	CANT	FINANCIACIÓN		MOMENTO INVERSIÓN	VALOR TOTAL
			A / S	C		
COMPUTADORES	Computador portátil	2	X		Inicio proyecto	2.400.000
COMPUTADORES	Celular	2	X		Inicio proyecto	700.000
COMPUTADORES	Impresora multifuncional	1	X		Inicio proyecto	409.000
COMPUTADORES	Micrófono de diadema	2	X		Inicio proyecto	230.000
COMPUTADORES	Teléfono fijo	1	X		Inicio proyecto	110.000
EQUIPOS	Radio de comunicaciones	2	X		Año 1 Trimestre 3	872.000
EQUIPOS	Silla de ruedas especializada de Trekking CIMGO	1		X	Año 2 Trimestre 1	9.929.808
EQUIPOS	Silla de ruedas anfibia	1		X	Año 1 Trimestre 4	6.692.718
EQUIPOS	Muletas anfibias (kit por 8 muletas)	1	X		Año 1 Trimestre 4	2.465.738
HERRAMIENTAS	Regleta para braille con punzón	3	X		Año 1 Trimestre 2	111.000
MUEBLES Y ENSERES	Escritorio con archivador	2	X		Inicio proyecto	800.000
MUEBLES Y ENSERES	Sillas de computo	2	X		Inicio proyecto	280.000
CAPITAL DE TRABAJO			X	X		8.000.000
TOTAL						12.759.000

Fuente: Elaboración propia

12.2. Tamaño de mercado y proyección de ventas

Para definir el tamaño del mercado se realizan dos ejercicios con apoyo de la herramienta de proyección de ventas, en las secciones de segmento y tamaño de mercado, el primer ejercicio está basado en los consumidores y el segundo basado en las agencias de viajes. Lo anterior teniendo en cuenta los dos tipos de público al que se dirigen los servicios de la empresa.

12.2.1. Tamaño de mercado de consumidores

Aun cuando el mercado potencial es de tamaño considerable a nivel nacional, se define un alcance regional al ser el de más fácil acceso por cercanía, para ello se tuvo como base las personas con discapacidad residentes en el departamento de Risaralda, las cifras se toman

de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2010), donde se establece el registro de PcD.

Se establecieron como base de segmentación, la ubicación donde la cantidad de PcD que reside en el área urbana de Risaralda en un total de 34.105 personas, también se tuvo en cuenta la variable de edad incluyendo adultos jóvenes, adultos y adultos mayores, la siguiente variable fue el tipo de discapacidad, en este caso se incluyó la población con discapacidad sensorial, de movilidad y cognitiva.

Por último, se tuvo en cuenta el estrato socioeconómico por el rango de ingresos, priorizando las PcD que registran estrato 3, 4, 5 y 6. Finalmente, el análisis arrojó un total de 1.638 consumidores potenciales.

12.2.2. Tamaño de mercado de agencias de viajes

Para este ejercicio se definió un alcance regional, la información base se obtuvo de (ANATO, 2016) de acuerdo al cual, se registra un total de 382 agencias de viajes en las ciudades de Pereira, Armenia y Cali. En este caso la base de segmentación fue el porcentaje de agencias mayoristas y el porcentaje de agencias de viajes y turismo, con lo cual, el resultado fue de 222 agencias como mercado potencial.

Es importante aclarar que en temas relacionados a los servicios de capacitación, el mercado no se limita a agencias de viajes sino que se abre a todos los tipos de prestadores de servicios turísticos e instituciones gubernamentales.

Tabla 7. Representación económica del mercado potencial

Tamaño del mercado						
Producto			Consumo per cápita		Periodicidad/ frecuencia	Tamaño del mercado anual
Operación	de	servicios	\$ 240.000	/	Semestral	\$ 106.348.800
Pasadía fuera de Pereira			\$ 167.000	/	Semestral	\$ 546.999.181
City tour Pereira			\$ 106.000	/	Anual	\$ 173.598.543
Paquete de 3 días y 2 noches			\$ 850.000	/	Anual	\$ 1.392.063.785
Capacitación			\$ 600.000	/	Anual	\$ 0 \$ 265.872.000
TOTAL						\$ 2.112.661.509

Fuente: Elaboración propia

12.2.3. Proyección de ventas

Tabla 8. Proyección de ventas año 1 de la agencia

Producto	Precio de venta	Unidades a vender Año 1	Ventas en pesos
1 Operación de servicios turísticos	\$ 240.000	55	\$ 13.200.000
2 Pasadía fuera de Pereira	\$ 167.000	411	\$ 68.637.000
3 City tour Pereira	\$ 106.000	205	\$ 21.730.000
4 Paquete de 3 días y 2 noches	\$ 850.000	205	\$ 174.250.000
5 Capacitación	\$ 60.000	556	\$ 33.360.000
TOTAL			\$ 311.177.000

Fuente: Elaboración propia

Las ventas inician en el mes 2 del 2020. En el primer año se espera vender 250,56 millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 11 de la proyección, por valor de 29,37 millones de pesos.

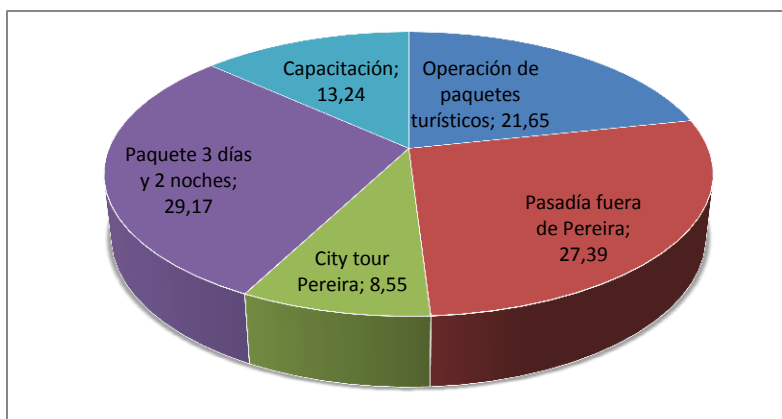
En el segundo año se presupuesta que incrementan las ventas en un 31,82% teniendo ventas promedio mensuales de 27,52 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por 467,36 millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 41,5% con respecto al año anterior.

Tabla 9. Proyección de ventas años 1, 2 y 3

Producto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Cant.	Pesos	Cant.	Pesos	Cant.	Pesos
1 Operación de servicios turísticos	55	\$ 13.200.000	68	\$ 16.320.000	92	\$ 22.080.000
2 Pasadía fuera de Pereira	411	\$ 68.637.000	512	\$ 85.504.000	693	\$ 115.731.000
3 City tour Pereira	205	\$ 21.730.000	255	\$ 27.030.000	345	\$ 36.570.000
4 Paquete de 3 días y 2 noches	205	\$ 174.250.000	255	\$ 216.750.000	345	\$ 293.250.000
5 Capacitación	556	\$ 33.360.000	693	\$ 41.580.000	939	\$ 56.340.000
total		\$ 311.177.000		\$ 387.184.000		\$ 523.971.000

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Participación en ventas por producto



El producto de mayor venta en el año 1 es paquete 3 días y 2 noches el cual participa con un 29,17%. El producto de menor participación en el portafolio es city tour Pereira con una contribución de solo el 8,55%

Fuente: Elaboración propia

12.2.4. Planeación de ventas

De acuerdo a la proyección de ventas, se realiza una planeación mensual de ventas para poder de esta manera determinar las metas mensuales para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos referentes a ingresos necesarios para la viabilidad del proyecto.

Ilustración 13. Planeación de ventas año 1

FECHA DE INICIO DE LA PROYECCION:		Febrero		2020									
Producto		Feb/20	mar/20	abr/20	may/20	jun/20	jul/20	ago/20	sep/20	oct/20	nov/20	dic/20	ene/21
1 Operación de paquetes turísticos		14	19	14	14	27	23	14	14	23	14	27	23
2 Pasadía fuera de Pereira		25	35	25	25	50	42	25	25	42	25	50	42
3 City tour Pereira		23	23	23	16	7	16	16	16	19	16	11	16
4 Paquete 3 días y 2 noches		5	7	5	5	11	9	5	5	9	5	11	9
5 Capacitación		34	47	34	34	67	56	34	34	56	34	67	56

Fuente: Impresión de pantalla herramienta Bogotá Emprende

Ilustración 14. Planeación de ventas año 2

Producto		feb/21	mar/21	abr/21	may/21	jun/21	jul/21	ago/21	sep/21	oct/21	nov/21	dic/21	ene/22
1 Operación de paquetes turísticos		18	24	18	18	34	29	18	18	29	18	34	29
2 Pasadía fuera de Pereira		31	44	31	31	63	53	31	31	53	31	63	53
3 City tour Pereira		29	29	29	20	9	20	20	20	24	20	14	20
4 Paquete 3 días y 2 noches		6	9	6	6	14	11	6	6	11	6	14	11
5 Capacitación		43	59	43	43	84	70	43	43	70	43	84	70

Fuente: Impresión de pantalla herramienta Bogotá Emprende

Ilustración 15. Planeación de ventas año 3

Producto		feb/22	mar/22	abr/22	may/22	jun/22	jul/22	ago/22	sep/22	oct/22	nov/22	dic/22	ene/23
1 Operación de paquetes turísticos		24	33	24	24	46	39	24	24	39	24	46	39
2 Pasadía fuera de Pereira		42	60	42	42	86	72	42	42	72	42	86	72
3 City tour Pereira		39	39	39	27	12	27	27	27	33	27	19	27
4 Paquete 3 días y 2 noches		8	12	8	8	19	15	8	8	15	8	19	15
5 Capacitación		58	80	58	58	114	95	58	58	95	58	114	95

Fuente: Impresión de pantalla herramienta Bogotá Emprende

12.3. Plan financiero mercadeo

12.3.1. Precios de venta y condiciones comerciales

Los precios de venta se estipularon de acuerdo a estudio de mercado, teniendo en cuenta los precios de venta del mercado y los costos de operación.

Tabla 10. Precios de venta por producto y condiciones comerciales

PRECIOS DE VENTA Y CONDICIONES COMERCIALES			
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	% DE DÍAS DE COBRO	
		CONTADO	30 DÍAS
Operación de paquetes turísticos	\$ 240.000	60,00%	40,00%
Pasadía fuera de Pereira	\$ 167.000	70,00%	30,00%
City tour Pereira	\$ 106.000	80,00%	20,00%
Paquete 3 días y 2 noches	\$ 850.000	70,00%	30,00%
Capacitación	\$ 60.000	85,00%	15,00%

Fuente: Elaboración propia

12.3.2. Gastos por venta

Se definió un porcentaje de comisión del 5% a los productos que son susceptibles de ser vendidos por terceros o freelance.

Tabla 11. Gastos de venta por producto

GASTOS DE DISTRIBUCIÓN, COMISIONES POR VENTA Y GASTOS DE COMUNICACIÓN.	
PRODUCTOS	COMISIONES POR VENTA
Operación de paquetes turísticos	
Pasadía fuera de Pereira	5,00%
City tour Pereira	5,00%
Paquete 3 días y 2 noches	5,00%
Capacitación	

Fuente: Elaboración propia

12.3.3. Presupuesto comunicaciones

Tabla 12. Presupuesto plan de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
Prensa escrita o revistas especializadas	\$ 612.000,00
Internet (página web- hosting)	\$ 111.456,00
Internet (banners, pop-ups y pop unders, material audiovisual)	\$ 1.800.000,00
Publicidad directa (macrotipos - braille)	\$ 700.000,00
Publicidad directa (tarjetas, volantes portafolios)	\$ 480.000,00
Publicidad base para ferias - establecimientos con convenio (pendones)	\$ 201.000,00
Participación en ferias y eventos promocionales	\$ 3.200.000,00
	\$ -
PRESUPUESTO DE MEDIOS POR AÑO	\$ 7.104.456,00

Fuente: Elaboración propia

12.4. Costos y gastos

12.4.1. Costo variable unitario por producto

Se contempla costo de mano de obra variable en cada uno de los productos para contratación de intérprete en lengua de señas o guía adicional por prestación de servicios en caso de ser necesario.

Tabla 13. Costo variable unitario por Operación de producto turístico

NOMBRE DEL PRODUCTO	OPERACIÓN SE SERVICIOS TURÍSTICOS				
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 30.000,00				
UNIDAD DE COSTEO	Horas				
Margen de Contribución	26,67%				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	DE	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
Equipo especializado o ayudas	Hora de uso		7.000,00	1	\$ 7.000,00
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS					\$ 7.000,00
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES: MANO DE OBRA PROCESO					\$ 15.000,00
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)					
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO					\$ 22.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Costo variable unitario Pasadía fuera de Pereira

NOMBRE DEL PRODUCTO PASADÍA FUERA DE PEREIRA (EJE CAFETERO)				
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 167.000,00		
UNIDAD DE COSTEO		Valor por pax grupo mínimo de 12 pax		
Margen de Contribución		14,36%		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
Almuerzo	Unidad	10.000,00	1	\$ 10.000,00
Ingreso a sitio	Unidad	40.000,00	1	\$ 40.000,00
Transporte	Unidad	990.000,00	0,083	\$ 82.170,00
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				\$ 132.170,00
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES: MANO OBRA PROCESO				\$ 2.500,00
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)			5,00%	\$ 8.350,00
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 143.020,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Costo variable unitario City tour Pereira

NOMBRE DEL PRODUCTO CITY TOUR PEREIRA				
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 106.000,00		
UNIDAD DE COSTEO		Por pax, grupo de 10 a 12 pax		
Margen de Contribución		27,92%		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
Transporte hotel / actividad /hotel	Unidad	700.000,00	0,083	\$ 58.100,00
Degustación café	Unidad	3.000,00	1	\$ 3.000,00
Hidratación y snacks	Unidad	7.000,00	1	\$ 7.000,00
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				\$ 68.100,00
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES: MANO OBRA PROCESO				\$ 3.000,00
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)			5,00%	\$ 5.300,00
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 76.400,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Costo variable unitario Paquete 3 días 2 noches

NOMBRE DEL PRODUCTO		PAQUETE 3 DIAS 2 NOCHE		
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 850.000,00		
UNIDAD DE COSTEO		Valor por pax (base grupo 10 pax, acomodación doble)		
Margen de Contribución		23,13%		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
Alojamiento (2 noches + desayuno)	Habitación	138.000,00	1	\$ 138.000,00
Pasadía bonita Farm con refrigerio	Unidad	14.000,00	1	\$ 14.000,00
Almuerzo	Unidad	18.000,00	2	\$ 36.000,00
Pasadía termales	Unidad	40.000,00	1	\$ 40.000,00
Tour santa rosa - degustación café	Unidad	5.000,00	1	\$ 5.000,00
City tour Pereira sin transporte	Unidad	13.000,00	1	\$ 13.000,00
Experiencia café - Finca del café	Unidad	56.000,00	1	\$ 56.000,00
Cena en el gran café pub	Unidad	7.500,00	1	\$ 7.500,00
Transporte aeropuerto/hotel/actividades/hotel	Unidad	2.500.000	0.083	\$ 207.500,00
Cena primer día en santa rosa	Unidad	12.000,00	1	\$ 12.000,00
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				\$ 529.000,00
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES: MANO OBRA PROCESO				\$ 10.000,00
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)			5,00%	\$ 37.500,00
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 576.500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Costo variable unitario Capacitación

NOMBRE DEL PRODUCTO		CAPACITACION (4 HORAS)		
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 60.000,00		
UNIDAD DE COSTEO		Persona capacitada (10 pax capacitadas)		
Margen de Contribución		75,00%		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES: MANO OBRA PROCESO				\$ 15.000,00
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)				
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 15.000,00

Fuente: Elaboración propia

12.4.2. Costos fijos

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$ 78.811.919, se destinan 14.243.263 millones de pesos para mano de obra, se establecen 17.367.120 millones de pesos en costos de producción, se calculan 44.527.640 millones de pesos para gastos administrativos.

Se determinan 953.543 millones de pesos para créditos, se refieren exclusivamente a los intereses de los créditos obtenidos; no se presupuesta la cuota de amortización. Se contabilizan 1.720.354 millones de pesos para depreciación.

Tabla 18. Resumen de costos fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
Mano de obra	\$ 1.186.939	\$ 14.243.264
Costos de producción	\$ 1.447.260	\$ 17.367.120
Gastos administrativos	\$ 3.710.637	\$ 44.527.640
Créditos	\$ 91.208	\$ 953.541
Depreciación	\$ 143.363	\$ 1.720.354
TOTAL	\$ 6.436.043	\$ 78.811.919

Fuente: Elaboración propia

12.4.3. Gastos administrativos

Tabla 19. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
TIPO DE GASTO	GASTO MENSUAL
Gerente	\$ 1.186.939
Asesoría contable	\$ 150.000
Cafetería y aseo	\$ 120.000
Caja menor	\$ 200.000
Comunicación y teléfono	\$ 93.900
Gastos bancarios	\$ 9.500
Honorarios administración	\$ 1.186.260
Nomina administración auxilio de movilidad	\$ 72.000
Papelería y útiles de oficina	\$ 40.000
Servicio de parqueadero	\$ 60.000
TOTAL	\$ 3.118.599

Fuente: Elaboración propia

12.4.4. Gastos pre - operativos

Tabla 20. Gastos pre - operativos

GASTOS PRE – OPERATIVOS	
CONCEPTO	GASTOS TOTALES
ADECUACIONES DE PLANTA (PÁGINA WEB)	\$ 3.958.430
CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	\$ 315.000
CAPACITACION	\$ 2.668.094
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MESES IMPRODUCTIVOS	\$ 884.290
HONORARIOS Y/O SALARIOS MESES IMPRODUCTIVOS	\$ 5.116.672

Fuente: Elaboración propia

12.5. Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 221.445.266 al año para no perder ni ganar dinero.

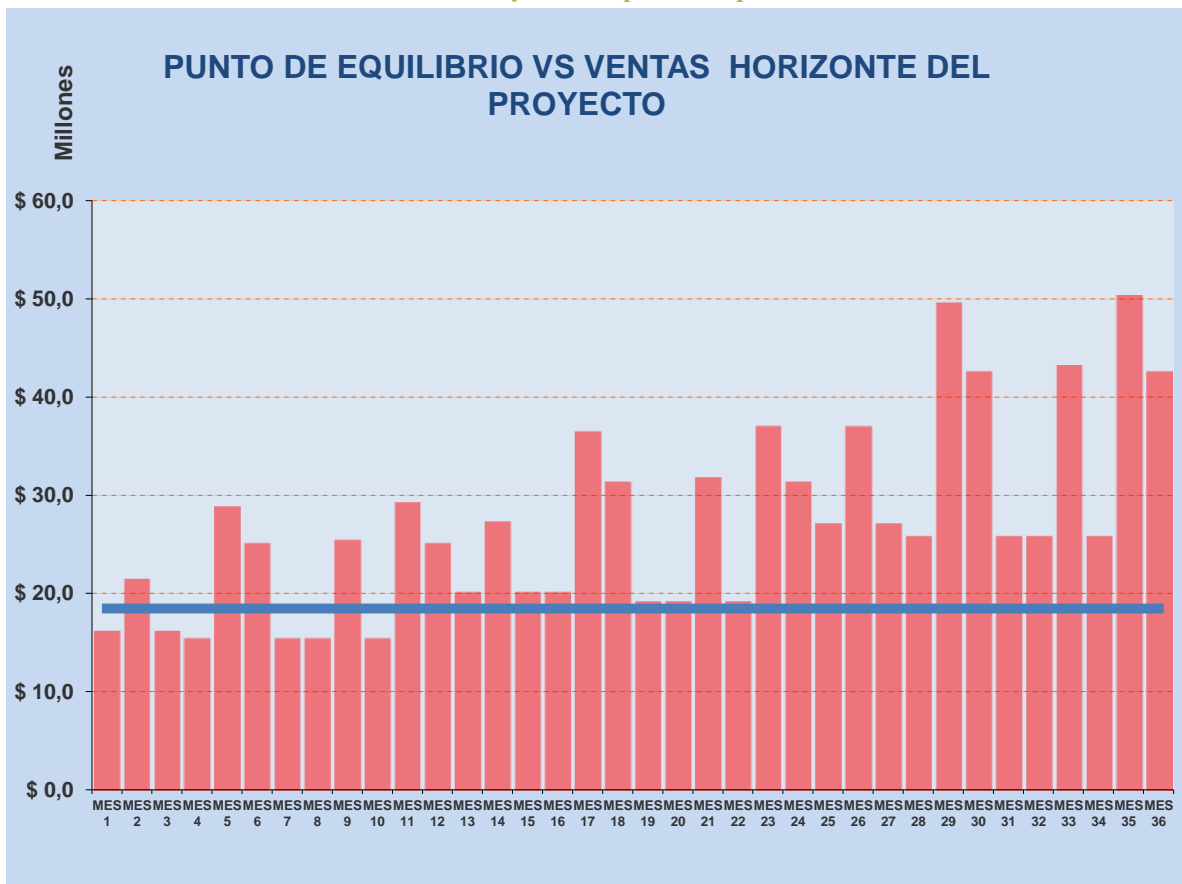
Se requieren ventas mensuales promedio de 18,5 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 21. Proyección financiera para el punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS ANUALES:		TOTALES	\$ 179.019.848
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES	
Operación de paquetes turísticos	\$ 47.935.663	200	\$ 3.994.639	16,64	
Pasadía fuera de Pereira	\$ 60.659.294	363	\$ 5.054.941	30,27	
City tour Pereira	\$ 18.923.275	179	\$ 1.576.940	14,88	
Paquete 3 días y 2 noches	\$ 64.603.558	76	\$ 5.383.630	6,33	
Capacitación	\$ 29.323.476	489	\$ 2.443.623	40,73	
TOTAL ANUALES	VENTAS \$ 221.445.266	VENTAS MENSUALES	\$ 18.453.772		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Proyección de punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

12.6. Estado de resultados proyectado anual

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 8,75 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 26,24% anual.

La rentabilidad operacional es del 4,52% anual, la rentabilidad sobre ventas es de 3,49% anual.

Tabla 23. Estado de resultados proyectado anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	250.569.000	330.291.150	467.358.570
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	113.572.070	149.154.443	211.155.541
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	113.572.070	149.154.443	211.155.541
+ MANO DE OBRA FIJA	14.243.264	14.955.427	15.949.708
+ MANO DE OBRA VARIABLE	37.908.500	50.401.575	71.270.010
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	17.367.120	18.235.476	18.235.476
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.720.354	4.444.978	4.271.910
TOTAL COSTO DE VENTAS	184.811.308	237.191.899	320.882.645
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	65.757.692	93.099.251	146.475.925
GASTOS ADMINISTRATIVOS	44.527.640	45.686.636	47.127.173
GASTOS DE VENTAS	9.911.433	13.021.146	18.420.301
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	11.318.619	34.391.469	80.928.451
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	953.541	2.664.468	2.177.274
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.617.811	1.617.811	1.617.811
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	8.747.267	30.109.191	77.133.366
IMPUESTOS			
UTILIDAD NETA	\$ 8.747.267	\$ 30.109.191	\$ 77.133.366

Fuente: Elaboración propia

12.7. Flujo de caja proyectado anual

Tabla 24. Flujo de caja proyectado anual

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	177.092.500	233.466.345	330.282.981
VENTAS A 30 DIAS	66.026.100	94.463.601	132.990.539
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	243.118.600	327.929.946	463.273.520
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	108.240.330	147.812.600	208.808.386
GASTOS DE VENTA	9.911.433	13.021.146	18.420.301
MANO DE OBRA VARIABLE	37.908.500	50.401.575	71.270.010
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	14.243.264	14.955.427	15.949.708
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	17.367.120	18.235.476	18.235.476
GASTOS ADMINISTRATIVOS	44.527.640	45.686.636	47.127.173
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	232.198.287	290.112.860	379.811.054
FLUJO NETO OPERATIVO	10.920.313	37.817.086	83.462.466
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	8.437.738		
CAPITAL DE TRABAJO	2.000.000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	6.692.718	9.929.808	
CAPITAL DE TRABAJO	6.000.000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	23.130.456	9.929.808	
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	12.942.486		
AMORTIZACIONES	512.114	2.843.834	4.434.796
GASTOS FINANCIEROS	953.541	2.664.468	2.177.274
IMPUESTOS			
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	15.130.456	9.929.808	
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 29.538.597	\$ 15.438.110	\$ 6.612.070
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -6.408.141	\$ -5.508.302	\$ -6.612.070
FLUJO NETO	\$ 4.512.172	\$ 32.308.784	\$ 76.850.396
+ SALDO INICIAL	\$ -4.942.486	\$ 4.512.172	\$ 36.820.957
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 4.512.172	\$ 36.820.957	\$ 113.671.353

Fuente: Elaboración propia

El proyecto posee una inversión de \$ 23.130.456. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 4,51 millones, para el segundo año, el valor es de 32,31 millones y para el tercero de 76,85 millones.

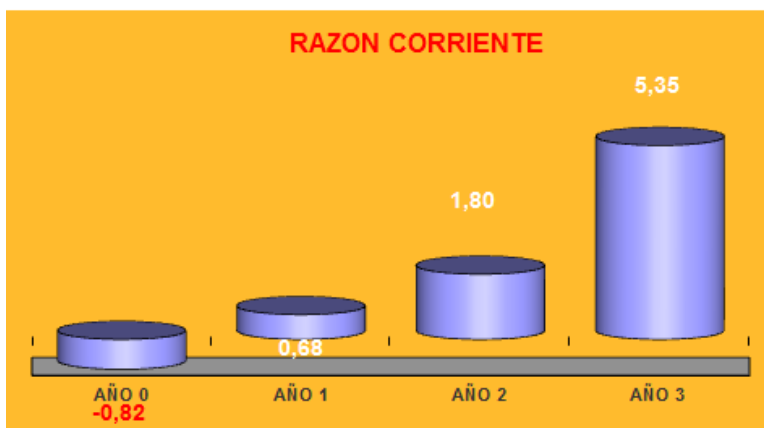
La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 87,92% esto quiere decir que el proyecto arroja una rentabilidad del 87,92% promedio anual.

El segundo indicador es el valor presente neto, con una tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad del 19%, el valor arrojado del cálculo es \$ 49.080.853, esto quiere decir que el proyecto arroja 49 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 19% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 23.130.456, como la suma de las utilidades del primer y segundo periodo es superior, se puede decir que la inversión se recupera en el segundo año.

12.8. Razón corriente

Gráfico 18. Razón corriente proyectada anual



La razón corriente indica que durante el primer año por cada peso adeudado se cuenta con 0.68 para cubrirlo sin afectar el activo fijo, por lo cual hay un déficit. En el segundo y tercer año esta proporción mejora

Fuente: Elaboración propia

12.9. Balance general proyectado anual

Tabla 25. Balance general proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	(4.942.486)	4.512.172	36.820.957	113.671.353
CUENTAS POR COBRAR		7.450.400	9.811.604	13.896.654
INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(4.942.486)	11.962.572	46.632.560	127.568.007
ACTIVOS DEPRECIACION SIN	4.759.000	15.130.456	25.060.264	25.060.264
DEPRECIACION		1.720.354	6.165.333	10.437.243
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	4.759.000	13.410.102	18.894.931	14.623.021
OTROS ACTIVOS	12.942.486	11.324.675	9.706.865	8.089.054
TOTAL ACTIVOS	12.759.000	36.697.349	75.234.356	150.280.081
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		5.331.740	6.673.582	9.020.737
PRESTAMOS	6.000.000	12.180.604	19.266.578	14.831.782
IMPUESTOS POR PAGAR				
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	6.000.000	17.512.344	25.940.160	23.852.519
PATRIMONIO				
CAPITAL	6.759.000	10.437.738	10.437.738	10.437.738
UTILIDADES RETENIDAS			8.747.267	38.856.458
UTILIDADES DEL EJERCICIO		8.747.267	30.109.191	77.133.366
TOTAL PATRIMONIO	6.759.000	19.185.005	49.294.196	126.427.562
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.759.000	36.697.349	75.234.356	150.280.081

Fuente: Elaboración propia

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre "más líquido" sea el activo corriente más significativo es su resultado. Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$ 0,68 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo, este punto se logra en el tercer año.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Se le denomina nivel de endeudamiento, es importante conocer la discriminación del pasivo total. En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento bajo lo cual se considera muy favorable para su operación y viabilidad, al terminar el primer año el 47,72% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable.

12.10. Resumen de la Información financiera

Tabla 26. Resumen información financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	VALOR	VALOR	VALOR
VENTAS	\$ 250.569.000	\$ 330.291.150	\$ 467.358.570
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 184.811.308	\$ 237.191.899	\$ 320.882.645
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	\$ 65.757.692	\$ 93.099.251	\$ 146.475.925
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 44.527.640	\$ 45.686.636	\$ 47.127.173
GASTOS DE VENTAS	\$ 9.911.433	\$ 13.021.146	\$ 18.420.301
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	\$ 11.318.619	\$ 34.391.469	\$ 80.928.451
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	\$ 8.747.267	\$ 30.109.191	\$ 77.133.366
IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA	\$ 8.747.267	\$ 30.109.191	\$ 77.133.366
Flujo de efectivo	\$ 4.512.172	\$ 32.308.784	\$ 76.850.396
Inversiones	\$ 23.130.456	\$ 10.040.808	\$ 111.000
Rendimiento sobre la inversión	23,84%	40,02%	51,33%
Rendimiento sobre el patrimonio	45,59%	61,08%	61,01%
Rentabilidad sobre los ingresos	3,49%	9,12%	16,50%
Nivel de endeudamiento inicial	47,03%		
Punto de equilibrio anual	\$ 221.445.266		
Recuperación de la inversión	EN EL AÑO 2		
TIR	87,92%		
VAN	\$ 49.080.853		
TASA DE INTERES DE OPORTUNIDAD	19,00%		

Fuente: Elaboración propia

13. Sistema de Gestión Ambiental

13.1. Política de Sostenibilidad

La agencia operadora de turismo Sakabuma S.A.S. dedicada a la comercialización y prestación de servicios turísticos especializados en PcD a través de un equipo de trabajo altamente calificado y teniendo en cuenta los ejes temáticos de la sostenibilidad se compromete a:

Dar cumplimiento a toda la legislación vigente y futura, partiendo de los requisitos de la NTS TS 003, la Política Pública de Discapacidad e Inclusión Social, la Política de Turismo Cultural y se adhiere al Código de Ética de los Prestadores Turísticos donde se rechaza toda forma de Explotación Sexual Comercial de Niños Niñas y Adolescentes (ESCNNA).

Con el fin de generar el menor impacto negativo posible, SAKABUMA S.A.S se compromete a implementar un sistema de gestión de sostenibilidad, así mismo nos comprometemos a motivar y capacitar a nuestros colaboradores, proveedores y clientes con acciones formativas y de sensibilización sobre conceptos de sostenibilidad, buenas prácticas ambientales y socioculturales e inclusión de las personas con discapacidad.


Nuestro principal objetivo es promover la inclusión de PcD a la actividad turística, fomentando que esta población se beneficie no solo del disfrute del turismo sino también de los beneficios económicos del turismo representados en oportunidades de empleo digno donde se reconozcan sus capacidades, gestionando las alianzas necesarias para su cumplimiento.

Esta política de turismo sostenible se actualizará siempre que las circunstancias lo requieran, adoptando y publicando en ambos casos nuevos objetivos de sostenibilidad.

13.2. Programa de sostenibilidad

13.2.1. Evaluación de impactos más relevantes

Tabla 27. Matriz de evaluación de impactos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS				 <p>Agencia Operadora de Turismo</p>
EJE	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE AFECTEN LA SOSTENIBILIDAD	VALORACIÓN	PRIORIDAD DE ACTUACIÓN	ACTUACIÓN
AMBIENTAL	Patrimonio natural	1	Media	Para las actividades que se desarrollen en espacios naturales se realizarán en grupos pequeños de máximo 15 personas, buscando generar el menor impacto en el sitio.
	Uso eficiente del agua y energía	1	Alta	Se tomarán medidas que garanticen y controlen el ahorro de agua y energía, como implementación de tecnologías que facilite reducir consumos.
	Gestión de residuos	1	Alta	Desarrollar campañas de reciclaje con las comunidades locales e involucrar a los turistas cuando visitan estos lugares implementando un manejo adecuado de los residuos según la norma técnica colombiana GTC 24.
	Material Impreso	2	Media	Utilizar papel reciclado y disminuir al mínimo posible la utilización y desperdicio de papel, aprovechando las herramientas virtuales.
SOCIO	Patrimonio Cultural	1	Media	Fomentar, promover, apoyar y desarrollar programas de reconocimiento y protección del patrimonio cultural en las comunidades locales.
	Riesgos Sociales	2	Media	Contribuir a la erradicación del trabajo infantil, absteniéndose de establecer relaciones comerciales con empresas que ejerzan estas prácticas y denunciando oportunamente ante las autoridades competentes a dichas empresas.
ECONOMICO	Contratación y generación de empleo	1	Alta	Contratación de personas de las comunidades donde desarrollamos las actividades y PcD brindando oportunidades de capacitación y de ascenso, de la mano del crecimiento de la agencia.
	Capacitación de las comunidades locales	2	Media	Difusión en las comunidades de información real acerca de los diferentes tipos de discapacidad, con la intención de romper las barreras que coloca la sociedad y eliminar los prejuicios que hacen que se discrimine y excluya a las PcD.
	Beneficios Indirectos	1	Baja	Gestionar la consecución de recursos por parte del estado y otras entidades que están en la obligación de promover y apoyar la inclusión de PcD en actividades recreativas, turísticas y culturales que garanticen el goce y cumplimiento de sus derechos.

Fuente: Elaboración propia

13.2.2. Programas de sostenibilidad

13.2.2.1. Programa de uso eficiente del agua

- **Objetivo:** Llevar un registro del consumo mensual de agua para optimizar su uso, sensibilizar acerca del uso eficiente de los recursos fomentando buenas prácticas.
- **Meta:** Consumo de agua igual o menor a 5 m³ por mes
- **Indicador:** Registro de consumo en recibo de agua igual o menor a 5 m³ cada mes.

13.2.2.2. Programa de uso eficiente del de la energía

- **Objetivo:** Llevar un registro del consumo mensual de energía para optimizar su uso, sensibilizar acerca del uso eficiente de los recursos fomentando buenas prácticas.
- **Meta:** Consumo de energía igual o menor a 52KWh por mes
- **Indicador:** Registro de consumo en recibo de energía eléctrica igual o menor a 52 KWh cada mes.

13.2.2.3. Programa de manejo integral de residuos sólidos

- **Objetivo:** Controlar la generación e inadecuada disposición de residuos en busca de mitigar los impactos negativos causados al ambiente.
- **Meta:** Reutilizar y reciclar por lo menos el 40% de los residuos generados
- **Indicador:**

$$\left(\frac{\text{Kilogramos de residuos reciclados}}{\text{Cantidad total kilogramos residuos generados}} \right) * 100$$


13.2.2.4. Programa de vinculación laboral de PcD

- **Objetivo:** Vinculara laboralmente a personas con discapacidad a la práctica turística
- **Meta:** Vincular laboralmente a una persona con discapacidad durante el primer año de forma exitosa.
- **Indicador:** Una PcD vinculada laboralmente de forma estable durante el primer año

13.3. Monitoreo y seguimiento

A continuación se presenta el procedimiento para el monitoreo y seguimiento del Sistema de Gestión de Sostenibilidad, pero es de tener en cuenta que es necesaria la creación de formatos para el registro del monitoreo de cada programa establecido.

Tabla 28. Procedimiento de monitoreo y seguimiento

 <p>Agencia Operadora de Turismo</p>	NTS-TS 003	Fecha	
	PROCEDIMIENTO DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO	Versión	
	RESPONSABLE Gerente de Operaciones	Código	
1. OBJETIVO: describir los requisitos y los responsables para realizar monitoreo y seguimiento de los programas, objetivos y metas de sostenibilidad.			
2. ALCANCE: este procedimiento es aplicable al monitoreo y seguimiento del sistema de gestión de la sostenibilidad de la agencia de viajes.			
3.DEFINICIONES: Seguimiento: supervisión del comportamiento de las mediciones en un periodo. Medición: proceso que consiste en estimar el resultado de cierta estrategia durante un periodo determina- do.			
4.RESPONSABLE El responsable del procedimiento es la gerencia de operaciones.			
5.DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 5.1 Monitoreo y seguimiento de programas Es responsabilidad de la gerencia de operaciones de la agencia de viajes hacer monitoreo de los programas establecidos en la misma, para confirmar que las actividades definidas en ellos se están llevando a cabo. Este monitoreo lo realizará periódicamente una vez cada mes, y deberá confirmar la realización de las actividades descritas en los programas. Deberá generar un acta del monitoreo. El seguimiento de los programas lo debe efectuar la gerencia una vez cada tres meses, asegurándose de que las actividades de todos los programas se llevan a cabo. En caso de encontrar que un programa no se está desarrollando, deberá tomar la alternativa necesaria para asegurar su ejecución. 5.2 Monitoreo y seguimiento de los objetivos y metas Es responsabilidad de la gerencia de la agencia de viajes hacer monitoreo y seguimiento mensual de las metas propuestas, y determinar cuales se están cumpliendo.			

Fuente: Elaboración propia

13.4. Gestión de proveedores

Las condiciones para aceptar o rechazar un proveedor, están relacionadas directamente con los principios generales de calidad, transparencia, precio, cumplimiento, inclusión y sostenibilidad. Sin embargo, pueden existir otros requisitos adicionales, que son definidos por los procesos y/o servicios y en ellos pueden intervenir especialistas en el tema objeto de la negociación.

13.4.1. Requisitos generales

- Cumplimiento de requisitos y especificaciones establecidos para el producto o servicio.
- Matricula y/o registro mercantil y certificado vigente de existencia y representación expedido por la cámara de comercio.
- Copia registro único tributario RUT actualizado.
- Registro Nacional de Turismo.
- Portafolio de servicios con precios.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.
- Referencias comerciales (mínimo 2)
- Fotocopia de Certificaciones de Calidad o sellos ambientales, soportes que evidencien proceso de certificación o declaración de intención primera parte, para verificación de cumplimiento de requisitos de sostenibilidad.
- Adhesión al código de conducta de la agencia.
- Certificación bancaria no mayor a dos (2) meses.
- Firma de contrato o acuerdo que especifique condiciones de la negociación, como por ejemplo, reservas anticipadas, comisiones, nivel de servicio ofrecido, tiempo de reléase, formas y plazos de pago, entre otros.

13.4.2. Requisitos específicos de acuerdo al tipo de proveedor

13.4.2.1. Alojamiento

- Condiciones de accesibilidad física del establecimiento.

13.4.2.2. Establecimientos gastronómicos

- Sello de favorabilidad de la Secretaria de Salud.

13.4.2.3. *Servicios de Transporte*

- Licencias de conducción vigente de los conductores, así como certificación donde se demuestre que no posee multas en el RUNT.
- Certificado de revisión técnico mecánica y de gases.
- SOAT y póliza de responsabilidad civil contractual a terceros.
- Autorización del Ministerio de Transporte y licencias de operación cuando aplique.
- Adaptación para PcD como espacio para anclaje de las sillas de ruedas al chasis, cinturones de seguridad con tres puntos de anclaje, contar con reposacabezas, sistemas de entrada y salida (plataformas elevadoras, rampas, etc), espacios para llevar lazarillos, entre otras adaptaciones.

13.4.2.4. *Productos químicos y de aseo.*

- Certificados de biodegradabilidad de los productos.

13.4.2.5. *Otros criterios relevantes para la selección de proveedores*

- Formación y capacitación de colaboradores en segunda lengua y en protocolos de servicio y comunicación a PcD.
- Existencia e implementación de SGA.
- Uso de eco- tecnologías.
- Productos elaborados con materias primas de origen local, instalaciones o servicios que identifiquen o representen la cultura del lugar.
- Precio y condiciones de negociación.
- Formas y plazos de pago.
- Apoyos o remuneraciones por promoción.

13.5. *Autoridad y responsabilidad*

El responsable de la implementación, desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión Ambiental para la agencia, será el Gerente de Operaciones de la misma. Este tendrá como responsabilidad el direccionamiento estratégico, el seguimiento al cumplimiento de los elementos que conforman y la asignación de recursos necesarios para su funcionamiento.

13.6. *Información y capacitación*

13.6.1. *Información*

Como parte de los métodos de información y sensibilización, la agencia incluye en todas sus publicaciones tanto digitales como impresas información relevante a: Paisaje Cultural

Cafetero, rechazo del tráfico ilegal de flora y fauna, turismo responsable – ESCNNA, cero discriminación y turismo accesible para todos.

Ilustración 16. Logos a emplear en piezas publicitarias



Fuente: Recopilación propia, imágenes extraídas de google imágenes.

13.6.2. Capacitación

En lo referente al plan de capacitación, la agencia se compromete a brindar sesiones y herramientas de capacitación y formación a los colaboradores vinculados de forma directa con la organización, así mismo estamos comprometidos con apoyar los procesos de sensibilización y capacitación de los colaboradores vinculados con nuestros proveedores y clientes.

Se establece realizar mínimo una capacitación trimestral a los colaboradores (aparte de lo incluido en el proceso de inducción), entre los temas a incluirse en el plan de capacitación, se abordan en primera instancia para los colaboradores directos de la agencia, aquellos incluidos en la NTS TS 003 y de cumplimiento normativo como lo son: planeación estratégica de la organización (misión, visión, valores, indicadores de gestión, etc.), seguridad y salud en el trabajo, protocolos de atención y servicio al cliente (reservas, información, procedimiento de respuesta PQRS), prevención del ESCNNA, primeros auxilios, patrimonio cultural y natural, tráfico ilegal de flora y fauna silvestre, entre otros.

Algunas de las temáticas a abordar tanto con colaboradores directos, como con proveedores y clientes, serían: aspectos generales y normativos en torno a turismo e inclusión, protocolos específicos de prestación de servicio para las personas de acuerdo a su tipología de discapacidad, como disminuir las barreras comunicacionales y de servicio con PcD, entre otros.

Se define necesario realizar dos capacitaciones a los colaboradores de nuestros proveedores y clientes empresariales como parte de los beneficios de contratación con nuestra agencia, estas capacitaciones estarán dirigidas a aquellos colaboradores que tienen contacto directo con los turistas en los momentos de verdad, estarán relacionadas con sensibilización e inclusión de PcD en la actividad turística y tendrán una duración de cuatro horas cada una.

Así mismo se realiza sensibilización hacia los turistas mediante charlas de preparación para las actividades, mensajes interactivos en la página web y redes sociales con contenidos como por ejemplo: “sabías que una llave goteando por 24 horas desperdicia más de 30 litros de agua... esta cantidad de agua equivale a la mitad del agua que necesita una persona diariamente para cubrir sus necesidades básicas. ¡No desperdicies el agua, es Vida!

Por último, también se encontrará publicado en la página web de la agencia, el manual de sostenibilidad completo.

13.7. Documentación

En el presente documento se relacionan parte de los documentos solicitados en la NTS TS - 003 referente a requisitos de sostenibilidad en Agencias de Viajes, especialmente aquellos directamente relacionados con el SGA.

Igualmente dentro de las actividades para la implementación de la agencia se establece la creación de un sistema de calidad similar a lo solicitado en las normas ISO, donde se codifican, definen estructura de documentación, ubicación y responsables de cada una de las tareas. Esto con el objeto que cualquier persona nueva que se vincule a la organización tenga acceso de forma clara y sencilla a toda la información que pueda ser relevante para la realización de tareas e igualmente que dicho proceso facilite en un futuro posibles procesos de certificación.

13.8. Procedimiento de Mejora Continua

13.8.1. Objetivo

Establecer permanentemente acciones de mejora continua al sistema de sostenibilidad de la agencia de viajes, para contribuir al fortalecimiento del mismo y a una buena prestación del servicio.

13.8.2. Alcance

Aplica a todo el sistema de sostenibilidad y en general a cualquier actividad o proceso de la agencia.

13.8.3. Responsable


Gerente de operaciones.

13.8.4. Definiciones

- **Acción:** Actividad coordinada tendiente a alcanzar objetivos deseados y propuestos (NTS-TS-003).
- **Acción correctiva:** Acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad detectada, o de algún aspecto que no satisfaga los requisitos del Sistema de Gestión integral y afecte su eficacia.
- **Acción preventiva:** Acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad potencial, o de algún aspecto que no satisfaga los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y afecte su eficacia.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada, puede realizarse junto con una acción correctiva; puede ser por ejemplo un reproceso; es decir la acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.
- **Seguimiento:** Observación de cómo va el sistema de sostenibilidad.

13.8.5. Matriz de mejora continua

Tabla 29. Matriz de mejora continua

		MATRIZ DE MEJORA CONTINUA				CODIGO: R. SGA- SAK 001	
						VERSION 00	
						FECHA DE MODIFICACION	
Fecha de la acción	Descripción de la no conformidad	Causa	Descripción de la acción de mejora, correctiva, preventiva	Responsable	Fecha límite para ejecutar la acción mejora	Seguimiento (eficacia)	
						Observación	Fecha

Fuente: Elaboración propia

13.8.6. Desarrollo

Dentro de la Agencia de operadora turística SAKABUMA S.A.S, se busca adelantar acciones de mejora que permitan cumplir con los requisitos de la norma y fortalecer el sistema de sostenibilidad. Las acciones quedaran registradas en la matriz mejora continua.

Para diligenciar la matriz se consideran los siguientes criterios:

Tabla 30. Definiciones para diligenciar la matriz de mejora continua

Casilla	Descripción
Fecha de la acción	Fecha al momento de generar la acción de mejora
Causa o descripción de la no conformidad	Labor o tarea desempeñada en el proceso
Descripción de la acción de mejora	Se detalla o amplía la actividad que se identificó en el aspecto ambiental
Responsable	Es la persona encargada de ejecutar la acción de mejora
Fecha límite para ejecutar la acción de mejora	Se establece un plazo para el cumplimiento de la actividad
Seguimiento (Eficacia):	Observación: se refiere a la descripción de cómo se encuentra dicha acción se realizó , no se realizó y sus respectivas evidencias (Eficacia de la acción implementada)
	Fecha: Cuando se revisa la acción de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo y los resultados obtenidos en el análisis financiero realizado, establece que la propuesta de crear una agencia de viajes operadora especializada en oferta para personas con discapacidad es viable, toda vez que se demuestra que el tamaño del mercado al cual está dirigida es significativamente amplio; tanto en Colombia y como en el resto del mundo, que este no se constituye solo por la PcD sino por sus acompañantes y/o cuidadores y que este nicho de mercado muestra claras tendencias de crecimiento que están directamente relacionadas con las tasas de envejecimiento de la población.

Se recomienda realizar un estudio de mercado local o regional con fuentes de información primaria que arroje datos más precisos acerca de la demanda de este tipo de servicios en el entorno más cercano, dado que por limitantes comunicacionales, de tiempo y económicas no fue posible realizarlo en esta investigación. Igualmente se recomienda realizar revisión a la estructura de costos y gastos contando con la asesoría de un profesional especializado en este tema.

Por último, resaltamos que de acuerdo a lo investigado se llega a la conclusión que a pesar de la existencia de barreras físicas, de infraestructura y comunicacionales, estas no constituyen la barrera principal para la inclusión de PcD en el ámbito del turismo, sino que la barrera más relevante y la primera a eliminar es la barrera actitudinal de quienes prestar los servicios y de la sociedad en general.

Lo anterior, teniendo en cuenta que las barreras físicas y de infraestructura pueden superarse con ajustes razonables o con inversión en implementación o adecuación de espacios con parámetros de diseño universal, por otra parte las barreras comunicacionales pueden sobrellevarse con ayuda de variados apoyos tecnológicos creados para tal fin. Por ello el trabajo más importante para el éxito de este tipo de iniciativas, radica en la sensibilización y cambio de paradigma de las personas, para que el enfoque desde el que se aborda la inclusión de PcD deje de centrarse en las limitaciones o discapacidades que posea una persona y pase a centrarse en la persona y sus capacidades.

14. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Cartilla Práctica Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Alcaldía Mayor de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Cartilla Práctica Guía para la formulación y elaboración de tu plan de negocios*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, Instituto Distrital de Turismo, Alcaldía Local de Teusaquillo, Universidad Nacional de Colombia. (2011). *Protocolos de Servicio para el Turismo Accesible de Turistas y Visitantes Jovenes, Adultos mayores y Personas en Situación de Dsicapacidad* . Bogotá.
- ANATO, A. C. (2016). *Censo de Agencias de Viajes en Colombia*. Bogotá.
- DARCY, S. y. (Vol. 16 2009). A Whole-of-Life Approach to Tourism:The Case for Accessible Tourism Experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management.*, 32-44.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, D. (2010). *Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad*. Bogotá.
- Flujas Leal M.J; Fundación ONCE. (2006). *Protocolo de accesible para personas con discapacidad*. Madrid: Industrias gráficas AFAMAS.
- FONCE / COAM, F. O. (2011). *Accesibilidad universal y diseño para todos. Arquitectura y Urbanismo*. España.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (1996). *Ley 300 o Ley General de Turismo*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (1997). Decreto 502. Bogotá: MINCIT.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Agosto de 2016). *Turismo accesible, abriendo puertas hacia la paz*.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Versión 2018). *NTS - TS 003 Agencias de viajes. Requisitos de Sostenibilidad*. Bogotá.
- Ministerio de Trabajo; Best Buddies Colombia. (2016). *Guía para el Proceso de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad*. Bogotá.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Recomendaciones de la OMT sobre accesibilidad de la información turística*.
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Guatemala.
- Organización de los Estados AmÉricanos OEA. (2000). *Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad*.

- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial. (2011). *Informe Mundial Sobre la Discapacidad*.
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2011). Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud CIF.
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (s.f.). *OMS Sitio web mundial*. Recuperado el 02 de 2019, de <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2013). Recomendaciones de la OMT por un turismo accesible para todos.
- Secretaría de Turismo Buenos Aires. (s.f.). *Manual de recomendaciones prácticas para guiar personas con discapacidad*. Buenos Aires.
- Stan Alva, M.F.; CEPAL; UNFPA. (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: del reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. Santiago de Chile.
- World Wide Web Consortium (W3C). (2018). *Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG) 2.1*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>